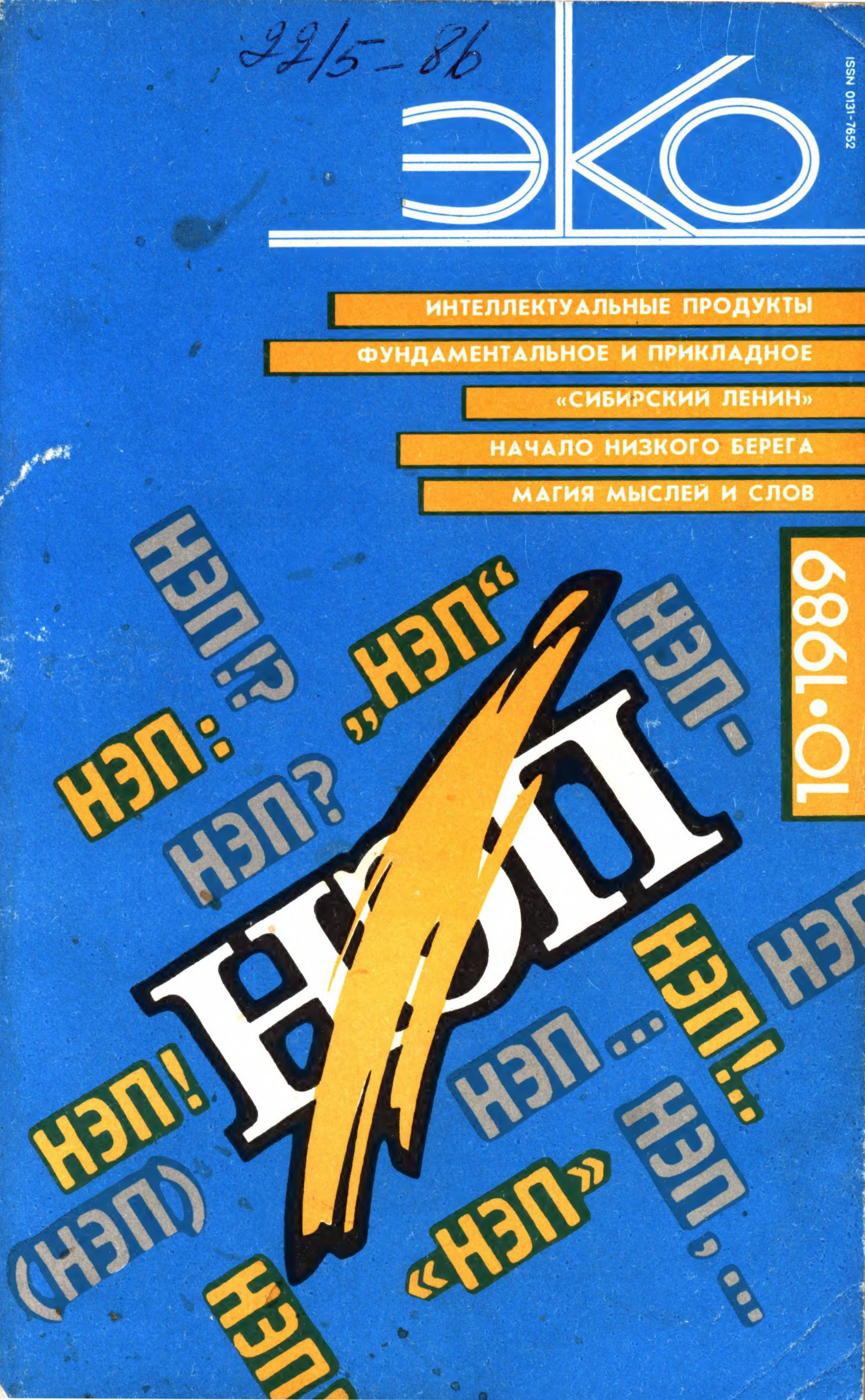

22/5-86
ISSN 0131-7652
ЭКО
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ
ФУНДАМЕНТАЛЬНОЕ И ПРИКЛАДНОЕ
«СИБИРСКИЙ ЛЕНИН»
НАЧАЛО НИЗКОГО БЕРЕГА
МАГИЯ МЫСЛЕЙ И СЛОВ
10·1989
НЭП
НЭП:
НЭП!?
„НЭП“
НЭП?
НЭП-
НЭП!
(НЭП)
НЭП..
НЭП!..
НЭП,..
«НЭП»

# Читатель и журнал

**Хотелось бы познакомиться с автором второй модели хозрасчета — этой «лошади, запряженной впереди телеги». По ее примеру мы дошли до пятой модели. В Китае, как я слышал, в свое время за каждый новый иероглиф давали ученую степень, и их количество перевалило за 15 тысяч. Тогда император приказал за каждый новый казнить. На 15 тысячах и остановились. Наверное, это было мудрое решение.**

И. П. НАУМОВ, Солнечногорск, Московская обл.

**Подготовка кадров и повышение их квалификации — необходимое условие повышения эффективности производства. На это у нас еще обращают мало внимания. К сожалению, и «ЭКО» — не исключение.**

А. В. ПАРФЕНОВ, Калининская обл.

**Журнал должен стать спутником делового человека, помогая ему понять, кто же он такой. Люди, пробивающие «кровотоки» экономики снизу, должны рассчитывать на методическую и теоретическую поддержку. Экономика — это еще и предпринимательство, а последнее — не только сухой расчет, но и вдохновение, эстетика красиво решенных проблем.**

**Помогайте читателю разобраться с фундаментальными вопросами политэкономии. Надо помнить, как она преподается в школе и институте. Экономическая публицистика, несмотря на свою эмоциональность и остроту, не помогает устранению многих экономических догм, разрушению боязни «эксплуатации человека человеком» и наоборот — рождает абракадабру типа «личная собственность на средства производства».**

**Не замыкайте экономику на экономику. Экономика и политика — сообщающиеся сосуды и уровень одного определяет уровень другого. Политическое лицо журнала — одно из слагаемых его успеха или неуспеха...**

С. А. СМИРНОВ, Ярославская обл.

**Не могу настаивать, чтобы каждый номер журнала состоял из двух равных по объему частей (экономика и организация), но за последние четыре года журнал «забыл» не только про научную организацию труда, но и вообще об организации труда на промышленном предприятии. Очень надеюсь, что уже в текущем году положение это изменится.**

В. И. МИХАЙЛЕНКО, Киев

**В нашем коллективе 70 человек: журнал читают 6—7, а должны бы все. Я читатель вашего журнала с 1976 года. Занимаюсь повышением квалификации руководящих работников и специалистов; при проведении занятий всегда использую публикации «ЭКО», советую слушателям постоянно читать журнал. Обращусь к вам с просьбой: хотелось бы узнать о предложениях по росту эффективности каждого рубля, вложенного в повышении квалификации кадров. На мой взгляд, эта проблема требует глубокого анализа, радикальных мер для ее решения.**

Г. С. ШКОЛА, Краматорск

**Считаю, что журнал обходит проблему кооперации. А она сегодня крайне важна, особенно в условиях Латвии и западных районов СССР.**

Б. И. БЕНЦЕЛЬ, Рига

АКАДЕМИЯ НАУК СССР
ОРДЕНА ЛЕНИНА СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ




ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКИЙ
И НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ИЗДАЕТСЯ С ЯНВАРЯ 1970 ГОДА

ВЫХОДИТ 12 РАЗ В ГОД

10 (182) 1989

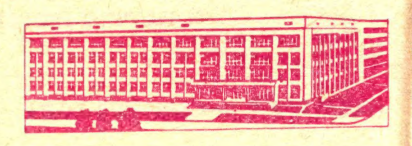


НОВОСИБИРСК
«НАУКА»
СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ



0131-7652. Экономика и организация промышленного производства. 1989. № 10. 1—224.





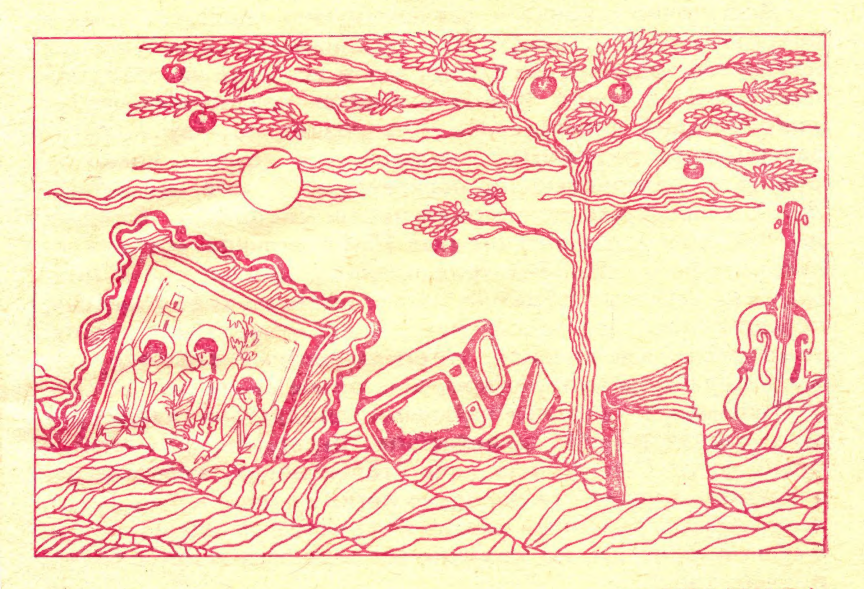
Адрес редакции:
630090. Новосибирск,
проспект Академика
Лаврентьева, 17
телефон 35-67-83

Заведующая редакцией З. Г. БАГЛАЙ
Технический редактор Г. М. ЖВАКИНА
Корректоры Н. М. ГОРБАЧЕВА, Г. И. ШВЕДКИНА

Сдано в набор 30.06.89. Подписано к печати 6.09.89. МН-01088. Формат 84×108[1]/32. Бумага книжно-журнальная. Высокая печать. Усл. печ. л. 10,7+1,68 офсетом. Усл. кр.-отт. 14,11. Уч.-изд. л. 10,9. Тираж 160 000. Заказ № 732. Цена 70 коп.

Ордена Трудового Красного Знамени
Издательство «Наука»,
Сибирское отделение,
630099 Новосибирск, Советская, 18.

4-я типография издательства «Наука»,
630077 Новосибирск, Станиславского, 25.



# ЭКОНОМИКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ

**В. Л. МАКАРОВ,**
**член-корреспондент АН СССР,**
**директор Центрального экономико-математического института АН СССР,**
**Москва**

Говоря о производстве того или иного продукта, мы традиционно имеем в виду тиражирование копий, а не создание самого первого экземпляра, образца. Этот первый экземпляр называется интеллектуальным продуктом. Он — результат интеллектуального труда, материальное воплощение знаний, интеллектуального потенциала.

Сегодня производство копий доминирует над созданием первых образцов по масштабам, численности занятых, затратам и вниманию к себе. Так будет до тех пор, пока

изготовление копий останется трудоемким процессом. В автоматизированном производстве оно требует минимальных затрат и на первый план выходит создание интеллектуальных продуктов.

Достаточно широка и лавинообразно нарастает номенклатура новых и новейших изделий — интеллектуальных продуктов, дальнейшее копирование которых не представляет особого труда. К ним относятся научно-техническая документация, воплощенная в лицензиях, ноу-хау и других завершенных разработках; информация, которая комбинируется с материальными носителями (бумага, магнитный диск), с информационно-поисковыми системами, банками данных, со средствами сервиса (библиотечное обслуживание, телефон, кабельное телевидение); компьютерные программы. Опытные образцы, экспериментальные установки, консультирование, инжиниринг, шеф-монтажные работы тоже носят, как правило, интеллектуальный характер, однако затраты на их тиражирование более существенны.

Типичными интеллектуальными продуктами стали результаты творчества художников, писателей, композиторов и т. п. С помощью кино, телевидения, видеокассет, печатающих устройств довольно легко сделать копии. Правда, производство копий картин пока остается весьма трудоемким процессом, но такие копии теряются в море электронных копий.

Итак, производство интеллектуальных продуктов стало реальностью. Темпы его развития даже опережают темпы производства копий. Но можно ли говорить о советской экономике интеллектуальных продуктов, есть ли она у нас?

Наша экономика продолжает оставаться преимущественно экономикой массового производства. Она предполагает и поощряет стабильность, типичное, среднее поведение, соблюдение стандартов, технологической и прочей дисциплины, отсутствие инициативы. Руководитель любого уровня в такой экономике всеми средствами стремится обеспечить устойчивость работы, стабильный режим, борется с любыми отклонениями. Массовость производства оказывается мерилом экономического и социального успеха, он во многом определяется количеством и масштабами распространения копий. Отсюда хорош именно массовый спрос, когда люди «стандартны» и хотят в основном одного и того же. Чем ближе человек в массовом производстве к роботу, тем лучше.

Такое массовое производство не может быть удовлетворительной моделью будущей экономики. Совершенствование человека, развитие всех его способностей, творческого начала должно быть одной из ведущих целей развития. Производство интеллектуальных продуктов как доминирующая часть экономики вполне подходит в качестве будущей сферы деятельности и творческого развития человека.

В экономике интеллектуальных продуктов поощряются не среднее, а аномальное поведение, индивидуальность, нестандартность, необычность, творческое начало, гибкость; предпочтительны небольшие коллективы; привычная стабильность доходов не обеспечивается. В период творческого вдохновения и высокой работоспособности доходы могут резко возрастать, а в период спада — сокращаться. Скажем, за выдающуюся программу для компьютера разработчик должен получать тысячи и даже десятки тысяч рублей. Но выдающиеся программы, как и выдающиеся произведения, открытия, изобретения, не создаются ежедневно.

Конечно, неравномерность поступления доходов в творческих профессиях создает неудобства для бухгалтерии, органов социального обеспечения, вызывает обывательские разговоры. Эти неудобства усугубляются еще и тем, что в интеллектуальных продуктах много неопределенности, значит, будет широко распространяться двойная система оплаты труда (аванс плюс оплата конечного результата). Но иного пути повышения отдачи интеллектуального потенциала, по-моему, нет.

В будущем массовое производство, видимо, останется как наиболее эффективная, полностью автоматизированная часть, обеспечивающая удовлетворение базовых потребностей человека. В этом смысле оно подобно природе, которая дает человеку небо, землю, воздух, необходимые всем одинаково. А дальше начинаются индивидуальные особенности, творческий процесс, самовыражение, которые и обеспечит экономика интеллектуальных продуктов. Она у нас только зарождается, пробивая себе дорогу с неизбежностью исторического явления.

Применительно к экономике интеллектуальных продуктов требуют существенного уточнения такие понятия, как себестоимость, прибыль, стоимость, цена, производитель-

ность труда, товарная продукция, собственность. Нам предстоит научиться экономически оценивать производство и накопленные запасы этих продуктов, определить структуру, долю и вклад экономики интеллектуальных продуктов в темпы развития страны.

Надо иметь в виду, что наше отставание здесь выливается в отсутствие планирования, контроля, общественного внимания и информации о прогрессивных тенденциях в этой важнейшей сфере. Так, довольно типично положение с учетом производства компьютерных программ — этого прогрессивного, «быстрого» компонента, существенно ускоряющего темпы экономического развития.

Положение с компьютерными программами свидетельствует об уровне развития информационного сектора в экономике. В США, например, ежегодно производится на 15 млрд дол. компьютерных программ при годовых темпах прироста на 15—20 %. По СССР, к сожалению, мы пока не в состоянии назвать соответствующих цифр. Экономические измерения — органическая часть хозмеханизма. Проводя его радикальную реформу, нельзя забыть о разработке системы экономических показателей интеллектуального производства.

Оценить (в стоимостном выражении) производство и запасы интеллектуальных продуктов достаточно трудно и теоретически, и практически. Экономическая оценка возможна в действующих ценах или с использованием гипотетических цен, рассчитанных специально. Многие методики по оценке экономической эффективности хозяйственных мероприятий предполагают предварительный расчет цен на те ресурсы и продукты, на которые действующих цен нет или они заведомо искажены. В расчетных ценах может быть больше произвола, ошибок, чем в действующих ценах, являющихся элементом хозмеханизма.

Например, сейчас идет острая дискуссия по проекту создания каскада ГЭС на Катуни. Затраты на строительство и стоимость электроэнергии легко подсчитать. А вот саму реку с её уникальным окружением экономически оценить крайне трудно. Поэтому в дискуссии так много эмоций. У нас ведь нет рынка, где фигурировал бы товар — Катунь. Хотя покупатели, наверное, нашлись бы, и сумма была бы поболее той, за которую некогда продали Аляску. Можно подойти к цене Катуни с другого конца, оценив затраты на восстановление её в первозданном виде после всех на-

ших мероприятий по «покорению». Сумма получается огромная. Есть и третий способ — отнестись к Катуни как к «интеллектуальному» продукту, созданному природой. Конечно, буквально тиражировать его невозможно. Но почему бы не пользоваться ее существованием на коммерческой основе: создать индустрию рекреационной туристической и прочей эксплуатации данного района и оценить будущие доходы?

Кстати, природные продукты типа Катуни во многом аналогичны такой интеллектуальной продукции, как уникальные произведения искусства, зодчества. Скажем, картину Леонардо да Винчи «Мона Лиза» буквально повторить невозможно. Но существует бизнес изготовления и продажи ее копий. То же можно сказать о пирамиде Хеопса, шапке Мономаха. Хорошо об этом написал Д. Гранин в ро-



мане «Картина», где напрямую сравнил завод по производству ЭВМ и Жмуркину заводь со старинным замком.

В промышленно развитых странах накоплен солидный опыт организации рынков интеллектуальных продуктов. Так, на рынке компьютерных программ имеются две цены: одну платит продавец программы автору за право ее продажи, по другой программы-копии реализуются в магазине. Продавец устанавливает цену за копию так, чтобы получить наибольшую выручку. Автору программы он заплатит такую ее часть, при которой у него останется примерно средняя прибыль на вложенный капитал.

Таким образом, чем больше спрос на программу, тем выше ее цена, но вовсе не обязательно — выше цена копии. Скорее, наоборот. Массовые копии стоят дешевле. При неопределенности продавец и автор используют способ, когда автор получает не всю цену, а лишь часть, остальное он добирает с продаваемых копий. Этот стандартный рыночный механизм установления цен на интеллектуальный продукт хорош тем, что стимулирует производителей создавать нужные продукты. Чем нужнее продукт, тем выше поощрение.

Из примера видно, что с продуктом-программой связаны две величины: стоимость программы, выраженная в деньгах, которую получает автор, и выручка продавца. Какую из них считать ценой данного интеллектуального продукта? Не ясно. Очевидно, что складывать эти цифры нельзя во избежание двойного счета.

В СССР нет методологии и практических методик по ценообразованию на большинство интеллектуальных продуктов. Потребность в таких методиках архинастоятельна для научно-технических разработок и программных продуктов в широком смысле, включая банки данных, экспертные системы, базы знаний и т. п. Кстати, по оценкам американских специалистов, объем продаж экспертных систем достигнет в США к концу 90-х годов 5—10 млрд дол., а в 1983 г. их продано на 20 млн дол.— таковы темпы роста в этой области.

В Госкомитете по вычислительной технике и информатике, Госплане СССР и Академии наук СССР только начинают рассчитывать показатели развития компьютерного сектора, включая и производство программ. А Госкомстат не высказывает обоснованных предложений по изменению статотчетности.

За рубежом подобные исследования ведутся в рамках концепции так называемого информационного общества. Она возникла в связи с тем, что за последние 100 лет экономика развитых капиталистических стран, и в первую очередь США, прошла три довольно четко выраженные стадии развития по числу занятых: аграрная экономика (в США примерно до 1910 г.) — большинство трудоспособного населения было занято в аграрном секторе, индустриальная (в США до конца 50-х годов) и информационная экономика (число занятых в информационном секторе США приближается сейчас к 50 %). Экономика интеллектуальных продуктов целиком попадает в информационный сектор, но не выделяется в нем, более того — само это понятие не исследуется.

Можно констатировать, что на Западе практика функционирования экономики интеллектуальных продуктов опе-



режает теорию. Например, в американской фирме ИБМ продажи от НИОКР составляют свыше 6 % в общем объеме продаж, то есть более 1 млрд дол., в японской фирме «Хитачи» этот показатель еще выше — 7,3 %. Это говорит о том, что рынок научно-технической продукции на Западе огромен и играет существенную роль в общих экономических процессах.

В западной экономике растет удельный вес продукции, производимой небольшими партиями, по индивидуальным заказам. Это значит, что потребительские свойства изделий все более персонифицируются, то есть обычные продукты приобретают черты интеллектуальных продуктов, сближаются с ними. Большое значение в современном производстве имеет гибкость, способность быстро перестраиваться, выпускать новые изделия. А стало быть, в творческий процесс вовлекается больше работников, чем раньше. Чем выше удельный вес интеллектуального потенциала, тем более развита экономика.

Новый экономический механизм необходимо нацелить на увеличение этого показателя. Истинный технический прогресс получается тогда, когда новое изделие имеет лучшие характеристики, а его цена ниже в расчете на эти характеристики. Действующий же хозмеханизм борется с такими новшествами, поскольку они ухудшают общие экономические показатели. Когда интеллектуальный продукт станет товаром, при внедрении новшества уже не будет экономического парадокса, при котором часть стоимости пропадает неизвестно куда. Эта стоимость будет аккумулироваться в интеллектуальном продукте.

Отсюда ясно, что, чем интенсивнее будет технический прогресс такого типа, тем выше станет стоимость интеллектуальных продуктов, причем во многом за счет уменьшения стоимости традиционных продуктов. Значит, удельный вес экономики интеллектуальных продуктов будет возрастать тем быстрее, чем быстрее развивается НТП.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ

В экономике интеллектуальных продуктов, особенно если иметь в виду долговременные цели, связанные с развитием и совершенствованием человека, ключевую роль играет

интеллектуальная собственность. Это тот стержень, на который нанизывается вся система интересов и стимулов.

Рассмотрим два крайних случая. Один — полная незащищенность интеллектуальной собственности; все, что создается, становится всеобщим достоянием. Такая ситуация хороша тем, что интеллектуальный продукт находит максимальное число потребителей и служит всему обществу. Плохо, что при этом отсутствуют экономические стимулы к созданию таких продуктов, находится мало желающих этим заниматься. Другой крайний случай — авторская собственность защищена на 100 %, и интеллектуальный продукт является личной собственностью его создателя. Распространение этого продукта ограничено, зато имеются стимулы для творческого труда.

Капиталистические страны тяготеют в основном ко второму варианту, хотя немало в них и исключений. К примеру, известное решение американского суда в пользу фирм-использователей видеомагнитофонов против телевизионных компаний, требовавших компенсации за несанкционированное копирование их программ.

В СССР ситуация близка к первому случаю. Интеллектуальная собственность защищается только в отдельных сферах творческой деятельности (литература, живопись и т. п.), имеющих слабое отношение к производству и экономике. Практически отсутствуют стимулы и интерес к творчеству у исследователей, конструкторов, инженеров, программистов, изобретателей. Формально за изобретение можно получить до 20 тыс. руб., реально таких случаев очень мало и относятся они не обязательно к самым эффективным изобретениям.

Мощные экономические стимулы в производстве интеллектуальных продуктов удастся создать только при изменении отношений собственности в интеллектуальной деятельности. По-моему, целесообразно ввести три вида собственности на технические изобретения: государственная собственность, когда права автора фиксируются авторским свидетельством; собственность организации, где права автора и организации фиксируются патентным свидетельством; личная или индивидуальная собственность, фиксируемая патентом. Признав равноправие этих видов собственности, можно было бы логично построить систему экономических отношений, хозрасчета, рынка, ценообразования, оплаты труда в сфере технических изобретений.

В фундаментальной науке практикуется неформальная оценка исследователей в виде своеобразного (скрытого) «рейтинга», которому соответствуют официальные регалии — должности, звания, степени. Экономических оценок потенциала фундаментальной науки, насколько мне известно, не проводилось и не высказывалось идей, как это сделать. Действующая система стимулов, по-моему, достаточно эффективна и не нуждается в коренном пересмотре. Экономическое регулирование здесь играет вспомогательную роль. А вот в прикладной науке, продукция которой в соответствии с последними решениями партии и правительства должна иметь товарную форму, защита интеллектуальной собственности, в том числе индивидуальной, обязательна.

Современное, особенно массовое, производство, базирующееся на высших технологиях, развивается в рамках общественной собственности на средства производства. А в производстве интеллектуальных продуктов ведущей формой является индивидуальная деятельность. Поэтому значительная часть интеллектуального потенциала окажется сосредоточенной в личном владении или владении организаций. Интеллектуальный потенциал, например изобретения, программы для компьютеров, — это — своеобразные средства производства, которые будут принадлежать уже не государству, а отдельным гражданам.



Что предпочтительнее — иметь значительный потенциал и высокие темпы его роста, допуская индивидуальную интеллектуальную собственность, или низкий потенциал при низких темпах его роста, но сохра-

нить первозданную чистоту принципа общественной собственности на средства производства? Историческая необходимость рано или поздно выберет первое. Чем раньше мы это осознаем и примем Закон об интеллектуальной собственности, тем выше будут темпы развития страны. Ведь сформированный нашим обществом интеллектуальный потенциал поистине огромен. Такой закон с единых позиций даст юридическую основу для защиты всех видов интеллектуальной собственности во всех сферах деятельности, будь то труд писателей, ученых, изобретателей или программистов.

**ИЗ ПИСЕМ В РЕДАКЦИЮ**

# Растет ли производительность труда в СССР?

*В первом полугодии 1988 г., по отчетам предприятий и данным Госкомстата, весь прирост продукции получен за счет роста производительности труда. В то же время предприятия единодушно ратовали за повышение оптовых и розничных цен под предлогом, что действующие цены не покрывают растущих затрат. Напрашиваются два предположения: либо в связи с ростом затрат производительность труда все же падает, а в отчетах и статистике мы выдаем желаемое за действительное, либо при фактическом росте производительности предприятия умело отчитываются, доказывая и ее рост, и увеличение затрат, требуя необоснованного повышения цен.*

*Могла ли расти производительность труда, если неуклонно увеличивались затраты на один рубль товарной продукции именно в те же годы? Попробую частично ответить на эти вопросы. Частично, потому что для полного ответа Госкомстат сведений не предоставляет.*

*Расчет производительности труда на затратной основе позволяет одновременно решать взаимоисключающие задачи: выразить рост затрат и повышение производительности труда. Рост производительности, рассчитанный на затратной основе, фактически означает ее падение.*

*Однако было бы неверно утверждать, что весь прирост производительности — это только прирост затрат. При нынешней методике исчисления производительности труда и объемов национального дохода отделить их весьма затруднительно. Пора, наконец-то, экономию, а не затраты сделать основой оценки роста производительности труда, условием увеличения национального дохода.*

*Но Госкомстат по-прежнему потчует нас «высокими темпами» при фактическом отсутствии движения вперед. В статсборнике «Народное хозяйство СССР в 1987 г.», подписанном к печати в сентябре 1988 г. после февральского Пленума ЦК КПСС, отмечен непрерывный рост национального дохода в 1986—1987 гг. и в 1980—*

*1985 гг., когда признано фактическое его падение. Центральное статистическое ведомство отделалось пояснением: дело все в том, что цифры приведены «в фактически действовавших ценах», а не в сопоставимых. Правда, за 1986—1987 гг. прирост национального дохода составил лишь 4,9 % при пятилетних заданиях 8 %. Зато быстро рос товарооборот (в 1986 г.— на 6 %, в 1987 — на 9 %) при пустующих полках. Прирост товарооборота, как утверждают специалисты ВНИИКСа, за 1981—1985 гг. на 57 %, в 1986—1987 гг. более чем на 60 % достигался за счет роста средних розничных цен.*

*Но Госкомстат и на этот счет хранит упорное молчание, а пора бы высказаться откровенно. Это позволило бы реально оценить не только наше прошлое развитие, но и текущее состояние. Пагубно определять экономические результаты перестройки старыми методами, снова выдавая желаемое за действительное!*

П. П. ЛУЗАН, доктор экономических наук,
Смоленск

## Разумная стихия

*Возрастает влияние общественного мнения на социально-экономические процессы. Следует различать стихийно сложившееся общественное мнение и сознательное — сформулированное с помощью средств массовой информации.*

*Стихийное общественное мнение специально никто не организует, оно возникает там, где затрагиваются жизненно важные интересы народа, и формируется через общение людей. Иногда становится мощной силой в борьбе с «застойными» явлениями.*

*Общественное мнение не претендует на компетентность в специальных, научных или технических проблемах. Оно связано, в основном, с социальными, экологическими аспектами. Например, при обсуждении вопроса о строительстве АЭС в Крыму общественность волновали не технические решения, а воздействие АЭС на природу.*

*При обсуждении другой насущной проблемы — жилищной — родилось движение за строительство МЖК (молодежных жилищных комплексов). И правильно ориентировать социальное развитие МЖК невозможно без учета общественного мнения — как бойцов МЖК, так и всего населения микрорайона. Ведь МЖК строятся не только ради получения жилья. Есть и другие цели. Создание общежития нового типа и коллектива, способного воспитать человека с высокими, гуманными качествами. При неправильном социальном планировании и отсутствии достоверной информации все эти цели могут стать недостижимыми.*

*Необходимо создавать при советах МЖК службы для изучения общественного мнения и социологических исследований: пять — шесть человек, в том числе один — два социолога и помогающие им бойцы отряда, которые по каким-либо причинам не могут работать на стройке. Эта служба может работать на хозрасчетной основе, проводить опросы не только бойцов МЖК, но и населения микрорайонов по заказу исполкомов местных Советов.*

В. Р. РАНД, социолог,
Киев



# ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРИКЛАДНЫЕ РАЗРАБОТКИ

**Академик Л. В. ТАУСОН,**
**почетный директор**
**Института геохимии**
**имени А. П. Виноградова**
**СО АН СССР,**
**Иркутск**

За годы перестройки мы не можем похвастать успехами в научно-техническом прогрессе. Даже писать о них стали меньше. В чем причина? Конечно, одна из них — низкая эффективность мер по оздоровлению экономики. Одновременно отсутствие заметных успехов в НТП определяется неправильным пониманием роли и места науки в нашем обществе. Как заметил академик А. Б. Мигдал, пока даже руководители страны «либо не слушают ученых, либо отбирают советы, совпадающие с их собственным мнением, либо выслушивают и поступают по-своему»[1].

Возникло стремление обвинять науку во всех бедах нашей страны, особенно в области экономики и экологии. Пример тому — выступление С. П. Залыгина на пленуме правления Союза писателей СССР. «В последнее время,— говорил он,— целые академические институты оказались в кармане у того или иного ведомства, потеряли свою самостоятельность. Они являются служанками министерств. Министерство выдвигает ту или иную проблему, а наука задним числом ее обосновывает». И как финал звучат сло-

[1] Литературная газета. 1989. 4 янв.

ва из обращения пленума Союза писателей к Академии наук СССР: «Советские люди доверяют ученым. Но не чувствуете ли вы, что это доверие в столь ответственные для наших судеб годы перестройки приближается к той грани, за которой уже начинается и недоверие».

Я проработал в Академии наук более 40 лет. В качестве ученого секретаря помогал академику А. П. Виноградову создавать институт им. В. И. Вернадского в Москве, более тридцати лет возглавлял Институт геохимии им. А. П. Виноградова Сибирского отделения в Иркутске. Хорошо знаком со многими институтами Академии в Москве и в Сибири. И могу с полной ответственностью сказать, что среди знакомых мне институтов «служанок министерств» нет. Плохой пример взаимоотношений руководства Института водных проблем АН СССР и Минводхоза СССР не следует распространять на все институты Академии наук.

## УСЛОВИЯ НАУЧНОГО ТРУДА

По уровню расходов и численности сотрудников академическая наука составляет всего одну двадцатую часть советской науки. Львиная же доля ассигнований приходится на так называемую отраслевую, а точнее, ведомственную науку. Но в Академии наук доктора наук составляют 10—15 %, а кандидаты — 50—60 %. В отраслевой (ведомственной) науке эти показатели равны соответственно 1—2 % и 15—20 %.

Россказни о высокой зарплате ученых многих вводят в заблуждение. Но средняя зарплата в институтах Академии наук составляет 160—170 руб. в месяц, что на 50 руб. меньше средней зарплаты рабочих и служащих. Два года назад Госкомтруд нанес ученым чувствительный удар, проведя так называемую реформу зарплаты. У институтов были ликвидированы фонды качественного роста, несмотря на то, что они увеличивали фонд зарплаты всего на 0,25 % в год. Вот уж типичный пример чиновничьего крохоборства. Руководство академических институтов может теперь повышать зарплату научным сотрудникам после защиты ими диссертаций или за долголетнюю работу, только без повышения институтского фонда заработной платы.

Начался отток наиболее способной молодежи в научно-технические кооперативы, где она часто за аналогичную

работу может получать вдвое — втрое больше. Количество таких кооперативов растет. Например, в новосибирском Академгородке на начало 1989 г. было зарегистрировано 137 кооперативов, в том числе 47 научно-технических. Необходимо срочно рассмотреть вопрос об оплате труда ученых и приравнять его хотя бы к труду рабочих высшей квалификации.

В Академгородке иркутского научного центра очередь на жилье превышает 1000 человек. Здесь нет кинотеатра, спортивных сооружений, кафе или ресторана, учреждений для детей школьного возраста, пионерлагеря, дома ученых и профилактория.

Если вести фундаментальные исследования на современном уровне, необходимо ежегодно выделять академическим институтам естественно-научного профиля валютные средства для закупки приборов за границей. Институтам надо дать право накапливать валюту для приобретения крупных и дорогостоящих приборов, беспрепятственно расходовать ее на закупку реактивов и запасных частей к импортным приборам. Минимальной суммой можно установить хотя бы тысячу инвалютных рублей первой категории на одного научного сотрудника в год. Следовало бы подумать также о создании парков импортных высокоточных приборов общего пользования, доступных сотрудникам всех институтов научного центра.



Главная задача академической науки — производство научных знаний (фундаментальные исследования). Это принципиально отличает ее от отраслевой науки, применяющей научные знания для разработки новых и усовершенствования старых технологий, создания новых и модернизации старых машин, получения новых конструкционных материалов и веществ. Главный двигатель научно-технического прогресса — отраслевая наука, ведущая прикладные разработки.

Совмещение в одном учреждении производства и применения научных знаний наблюдается редко и целесообразно только тогда, когда крупные научные результаты сразу могут использоваться в наукоемкой технологии, недоступной промышленному производству. Требовать от институтов, занимающихся производством научных знаний, одновременно прикладных разработок — неправомерно и неизбежно ослабит фундаментальные исследования.

Два типа научных учреждений резко различаются по инфраструктуре, кадровому составу, масштабам и уровням финансирования. В научных учреждениях, ведущих фундаментальные исследования, главная структурная единица — лаборатории, в которых небольшому числу высококвалифицированных и инициативных научных сотрудников, генерирующих научные идеи, помогает в работе количественно небольшой вспомогательный персонал.

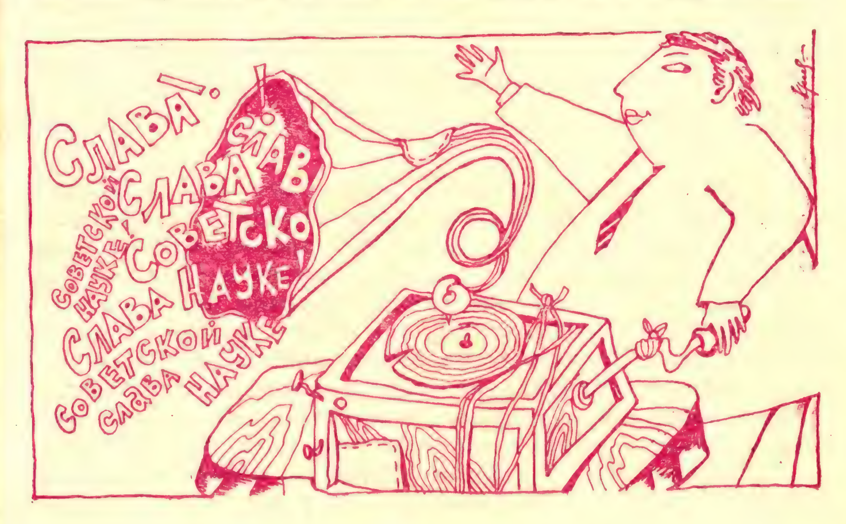
Эффективность работы лабораторий определяется прежде всего творческими возможностями научных сотрудников, квалификацией вспомогательного персонала и обеспеченностью научным оборудованием. Исследования, ведущиеся на лабораторном уровне, завершаются обобщением полученных новых научных данных и их публикацией в научной печати. Фундаментальные исследования обычно ведут длительное время. Научное предвидение конечных результатов, задуманных (а не запланированных) крупных научных исследований определяется интуицией, талантом и целеустремленностью научных руководителей работ.

В учреждениях, ведущих прикладные разработки, наряду с научными подразделениями и информационной службой существуют конструкторские и технологические

бюро, а также опытные производства для отработки технологий. Кроме того, во многих случаях такие научные учреждения создают дочерние производственные фирмы, которые быстро организуют небольшие производства, основанные на разработанных этими учреждениями новых технологиях и дающие им значительные сверхприбыли.

Обширные научно-технические разработки требуют больших средств и инженеров-конструкторов, технологов, высококвалифицированных рабочих и экономистов. Наряду с созданием новых технологий, машин и материалов, прикладная наука часто ведет исследования по совершенствованию уже существующих технологий и машин. Больше всего этим занимаются заводские лаборатории.

Одна из бед нашего государства в отношении НТП — отсутствие отраслевой науки, которая разрабатывает новые технологии, машины и материалы, используя мировой фонд научных знаний. Она была отдана в бесконтрольное управление промышленным министерствам, превратившим ее в свои информационные придатки и «пожарные команды», ликвидирующие технологические и технические прорывы на предприятиях отрасли. В результате отраслевая наука превратилась в ведомственную. В ней перемешались функции заводской науки, проектных организаций и ведомственных информационных центров. В силу консерватизма больших производственных систем они и не заинтересованы



в разработке новых технологий. С переходом на самофинансирование и хозрасчет и усилением эгоистических и меркантилистских тенденций на предприятиях проблемы научно-технического прогресса осложняются в еще большей степени.

При гигантизме нашей промышленности и устарелом оборудовании разумная рационализация огромных производственных комплексов тоже необходима. Преимущественная ориентация ведомственной науки на реконструкцию и усовершенствование действующих старых технологий и машин, широко используемых на основных производственных комплексах страны, в известной мере оправдана. Неоправданы низкий качественный уровень и раздутые штаты ведомственной науки, бесконтрольность ее научной деятельности и главное — поглощение ею основной части средств, выделяемых государством на развитие науки. Утилитарная направленность ведомственной науки препятствует выполнению ее главной задачи — прикладных разработок, созданию принципиально новых технологий, машин, материалов и веществ — всего того, что составляет основу научно-технического прогресса.

Итак, из двух важнейших отрядов советской науки — академической и ведомственной — ни один не может отвечать за развитие научно-технического прогресса в стране. В этом и состоит главная причина неудовлетворительного развития НТП.

## ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ ИНТЕНСИФИКАЦИИ НТП

Нужно четко определить черты научных организаций, способных с максимальной эффективностью осуществлять прикладные разработки новых технологий, машин, материалов и веществ. Они ни в коем случае не должны подчиняться ведомствам ни административно, ни финансово. Им нужна инфраструктура, в которую органически вписались бы конструкторские бюро, мощные опытно-производственные подразделения, информационные службы и технико-экономические отделы и хозрасчетные предприятия, способные выпускать опытные партии новой продукции.

В стране есть отдельные институты, которые по своей инфраструктуре и задачам частично отвечают существу

подобных учреждений, призванных вести новые прикладные разработки. Это созданные еще в первые годы Советской власти великолепные институты типа ЦАГИ, Физико-химического института им. Л. Я. Карпова и другие. Благодаря замечательным традициям они сохранили в значительной степени направленность на новое, заложенную их организаторами. К научным учреждениям, эффективно совмещающим фундаментальные и прикладные исследования, относятся Институт атомной энергии им. И. В. Курчатова, Энергетический институт им. Г. М. Кржижановского, Институт электросварки им. Е. О. Патона АН УССР, Институт высоких температур АН СССР и др.

Однако продуманной единой вневедомственной системы научных учреждений, ведущих НИОКР, у нас в стране нет, и вопрос о ее создании должен быть решен незамедлительно.

Частично у нас решены проблемы вневедомственной отраслевой науки в области медицины (Академия медицинских наук) и сельского хозяйства (Всесоюзная академия сельскохозяйственных наук им. В. И. Ленина). Но лишенные технического крыла, эти академии развиваются с большим трудом из-за недостаточной оснащенности современным оборудованием.

Необходимо срочно создать вневедомственную Академию технических наук, подчиненную Совету Министров СССР. На учреждения этой Академии следует возложить разработку новых технологий, машин и материалов, от их научных основ и до технологических регламентов новых производств. Научные учреждения Академии технических наук могут работать в тесном контакте с институтами Академии наук. Правительство получило бы возможность поручать Академии технических наук (АТН) разработку крупных сложных научно-технических проблем, имеющих важнейшее значение для перспектив развития народного хозяйства страны и стран СЭВ (газификация твердого топлива, композитные материалы и т. д.).

Такой Академии возможно было бы передать МНТК, создать при ее институтах или при самой Академии систему небольших предприятий, работающих по новым технологиям. В качестве малых фирм смогли бы выступить и научно-технические кооперативы. Все эти предприятия могли бы стать конкурентами для промышленных мастодонтов,

заставили бы их более активно относиться к проблемам внедрения новых научно-технических разработок.

Создание Академии технических наук не потребует выделения значительных дополнительных ассигнований на науку и может быть проведено в сжатые сроки. Прежде всего в эту академию могут быть переданы упомянутые первоклассные институты. Одновременно в нее могли бы войти некоторые институты, занимающиеся оборонной тематикой. Наконец, можно было бы пересмотреть раздутые государственные расходы на ведомственную науку, переведя ее на полное самофинансирование по договорам с производственными предприятиями, а освободившиеся средства передать АТН для развития новых институтов.

## ВИДИМОСТЬ ИЛИ ПЕРЕСТРОЙКА!

К сожалению, центральные ведомства, и прежде всего ГКНТ, для устранения ясной всем пробуксовки НТП решили ликвидировать образовавшуюся брешь за счет принудительной переориентации академической науки на прикладные темы. В конце 1988 г. была отменена существовавшая многие десятилетия и вполне оправдавшая себя практика финансирования научных организаций из госбюджета, предписан переход к целевому финансированию конкретных программ, тем и инициативных поисковых исследований на конкурентной основе.

Раньше Президиум Академии наук СССР определял основные направления научной деятельности, корректировал их при регулярных комплексных проверках. Руководители институтов и лабораторий имели право ежегодно планировать конкретную научную тематику в рамках утвержденных направлений. Это нацеливало долговременные фундаментальные исследования на крупный конечный результат, который мог предполагать только сам ответственный исполнитель и руководитель, лучше всех знакомый с предметом исследований.

Подобная практика планирования была вполне демократичной, не допускала администрирования и монополизма, в максимальной степени основывалась на доверии к ответственному исполнителю фундаментального исследования. Администрирование, монополизм и волюнтаризм

проявлялись в институтах при регламентации планирования и финансирования вышестоящими организациями, которые обычно игнорировали мнения ученых-исполнителей.

Непонимание аппаратом центральных ведомств (ГКНТ, Госплан, Госкомтруд и др.) роли и задач фундаментальной науки, отсутствие в стране вневедомственной системы научных учреждений-разработчиков породили решения, ставящие Академию наук в крайне затруднительное положение. Поскольку главная задача Академии наук — фундаментальные исследования, ориентация ее на выполнение прочих задач научно-технического прогресса неправильна и в конечном итоге обернется упадком советской фундаментальной науки.

На Академию наук перекладывается ныне не только часть функций вневедомственной отраслевой науки. Обязательные (около 30 % бюджета) хоздоговора превращают ее и в «служанку министерств». Предприятия при этом, как показывает практика, стремятся свести к минимуму расходы на науку. Прикладная направленность просвечивает и в тех приоритетных направлениях фундаментальных исследований, которые формируются Президиумом АН СССР и утверждаются директивными органами. В перечне государственных (общеакадемических) программ фундаментальных исследований уже в названиях разделов виден их прикладной смысл. Так, единственная программа химического профиля называется «Новые вещества и материалы, процессы их получения и обработки». Прикладной характер имеет программа «Приборы и оборудование для научных исследований», а также комплексы фундаментальных исследований территориальных отделений Академии наук. Показательна программа «Сибирь», которая осуществляется Сибирским отделением в целях развития производительных сил этого региона. Я — куратор двух ее подпрограмм и поэтому могу судить о доле в них прикладной компоненты.

Возможности проведения фундаментальных исследований, не регламентированных директивными программами, ограничиваются разделом инициативных поисковых исследований. Однако их масштабы весьма невелики — около 30 % госбюджетных ассигнований, выделяемых институту. В целом при новом порядке планирования и финансирования прикладные разработки, по-видимому, будут составлять около половины в бюджете академических институтов. Следовательно, фундаментальные исследования

сокращаются вдвое. Естественно, что члены Академии наук, ответственные за развитие фундаментальных наук, не могут согласиться с этим. Подобная утилизация академической науки не повысит темпов НТП. Его конечным результатом должны быть новые промышленные технологии, новые машины и материалы, чего Академия наук при всем желании не сможет сделать при отсутствии у нее производственной базы. Предлагаемый путь ошибочен и нанесет вред отечественной фундаментальной науке.

Новый порядок значительное внимание уделяет конкурсному принципу планирования. Это можно было бы только приветствовать, но анализ конкретной ситуации показывает, что практически осуществить его будет невозможно. Академии наук предписывается определять конкретную тематику по каждой программе, распределять выделенные средства, проводить конкурсный отбор научных организаций-исполнителей и приемку полученных результатов специально создаваемыми научными советами. При проведении этих конкурсов необходимо оговорить «правила игры». Во-первых, сравнивать только сравнимые вещи. Во-вторых, «судьи», проводящие конкурс, должны быть компетентны, объективны и материально не заинтересованы в его результатах. В-третьих, распределять средства, доступные всем участникам конкурса.

Распределение дополнительных ассигнований, выделенных Академии наук в начале 1989 г., показало, что ни одно из этих «правил игры» не выполнялось. Оно проводилось «кураторами направлений», забиравших себе львиную долю ассигнований, выделявших крупные суммы тем организациям, представители которых громче всех кричали о достоинствах своих программ. Это была полная профанация конкурсной системы. В результате институты сходного профиля получали дотации, различавшиеся на порядок. Причем дотации столичным учреждениям давали с фондом зарплаты, а «периферийным» — без оного. Возникают большие опасения, что при подобной «конкурсной системе» будет ограблена «периферийная» академическая наука, созданная с огромным трудом. При новой системе интенсивно идет монополизация отдельных разделов науки, бюрократизация планирования. Умение составления бумаг оказывается фактором более важным, чем научная суть предлагаемых программ. Предписанный конкурсный порядок планирования и финансирования академической науки

осложняется также различием в источниках финансирования научных учреждений собственно Академии наук СССР, ее территориальных отделений и академий союзных республик.

Несмотря на увеличение объемов прикладных разработок в Академии наук, изменение порядка планирования и финансирования не сможет обеспечить высокую эффективность НТП в стране. Совершенно необходимо незамедлительно сформировать новые вневедомственные структуры управления отраслевой наукой. После этого целесообразна разработанная самими учеными перестройка планирования и финансирования каждого из звеньев науки: академической, вневедомственной отраслевой и ведомственной.

Для главных звеньев советской науки — академической и отраслевой — необходимо директивно определить уровни государственных ассигнований на их развитие. В развитых странах на науку ежегодно выделяется 2,5—3 % валового национального продукта. Принимая во внимание отставание отраслевой науки и то, что один процент ВНП у нас в абсолютном исчислении ниже, чем в США, правильнее увеличить ассигнования на науку до 5 % ВНП, что составит около 45 млрд руб.

По примеру других стран на фундаментальные исследования в области естественных и общественных наук сле-



дует выделять 10—12 % средств, отпускаемых на науку (около 5 млрд руб.), в том числе не менее 100 млн инвалютных рублей для закупки импортного оборудования. Все остальные государственные ассигнования на науку (40 млрд руб.), включая 1—1,5 млрд руб. инвалютных средств, предлагается направить на вневедомственную отраслевую науку — Академию технических наук, Академию медицинских наук, ВАСХНИЛ и научно-исследовательские подразделения.

В дальнейшем учреждения отраслевых академий, их дочерние предприятия будут и сами зарабатывать деньги. Их материальное благополучие укрепят правительственные заказы по решению срочных научно-технических проблем. Однако основу их существования будет составлять государственный бюджет.

## АКАДЕМИЯ НАУК И ЭКОЛОГИЯ

В комплексе задач современной науки несколько особняком стоят проблемы экологии. О них сейчас пишут многие, кому дорога наша земля. Значительно раньше на эти проблемы обратили внимание ученые. О вреде целлюлозно-бумажного комбината для Байкала уже 25 лет тому назад говорили академик А. А. Трофимук и член-корреспондент АН СССР Г. И. Галазий. Их выступления вызвали гнев высокого начальства. На тепличный эффект, появляющийся в связи с загрязнением атмосферы углекислотой, более 20 лет тому назад указывал член-корреспондент АН СССР М. И. Будыко, а на «кислые дожди» и их вред — член-корреспондент АН СССР Ю. А. Израэль. Эти и многие другие процессы, угрожающие нашей природе, ученым-естествоиспытателям известны давно. Они об этом предупреждали ведомства и правительство.

У ведомственного бюрократического аппарата всегда было могучее оружие, отбивающее все «наскоки» ученых,— молчание. Они молчали, а точнее — игнорировали все предупреждения. Это оружие, заметил С. П. Залыгин, и сейчас сильнее гласности. Многим казалось, что постановление правительства о прекращении проектных работ по переброске северных рек на юг показало, что общественность сильнее аппарата. Но в проекте долгосрочной

государственной программы охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов СССР на 13-ю пятилетку и на перспективу до 2005 г. в разделе о водных ресурсах, составлявшемся тем же Минводхозом, основой проекта являются три пункта: в настоящее время водозабор составляет 360 куб. км; водные ресурсы южного склона страны практически исчерпаны; к 2005 г. водозабор достигнет объема 420—430 куб. км.

Вывод из этих «объективных» пунктов один — к 2005 г. потребуется дополнительно 60—70 куб. км воды, которую можно будет взять только из северных рек. Вот вам и отказ от переброски рек. Общественность кричит, а Минводхоз молчит, гнет свою линию и закладывает тезис о необходимости переброски северных рек в государственную экологическую программу.

Аналогичное положение складывается по другим проблемам экологии. Несмотря на экологическую опасность атомной энергетики, ведомственный бюрократический аппарат изображает олимпийское спокойствие и высокомерно называет дилетантами людей, высказывающих, например, опасения о ненадежности захоронения радиоактивных отходов АЭС.

До сих пор главная трудность в экологии — упорное нежелание бюрократического аппарата допускать кого-либо к фактическим материалам о составе пыле-газовых выбросов и промышленных отходов. Даже вездесущий Гидромет далеко не всегда получает доступ к этим материалам. С другой стороны, при решении экологических проблем требуются объективная оценка ситуации (мониторинг и экологическая паспортизация), разработка технологий нейтрализации и утилизации вредных отходов, создание производственных подразделений, реализующих эти технологии на практике.

Комплексный характер экологических проблем требует объединить усилия математиков, физиков, химиков, биологов, геологов, геохимиков, экологов, почвоведов, гидрологов, экономистов и т. д. Уже этот перечень специалистов показывает, что проблемами экологии успешно могут заниматься только научные учреждения Академии наук и высших учебных заведений (университетов и политехнических институтов).

Наиболее разумной формой организации работ по экологии можно считать создание центров экологической бе-

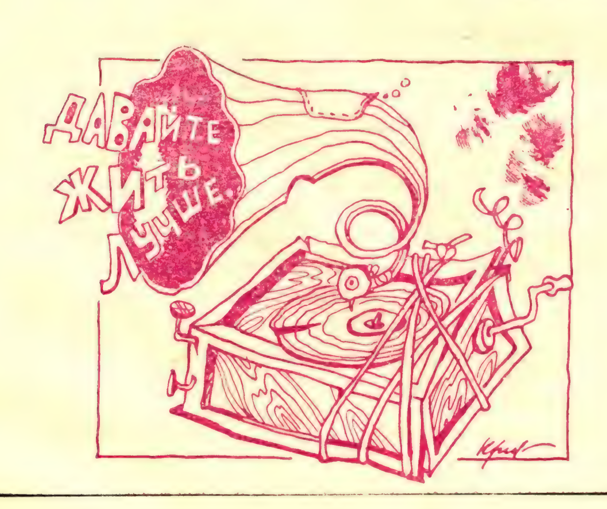
зопасности Академии наук СССР. Они курируют экологические проблемы в пределах крупных территориально-производственных комплексов и организуют работу экологических производственных подразделений, подчиненных местным Советам, но финансируются за счет ведомств — загрязнителей среды. Один из таких центров создан в Ленинграде. В ближайшее время следует создать подобные центры в других экологически напряженных районах страны.

По нашей оценке, ежегодные ассигнования на решение экологических проблем в течение ближайших десяти лет должны составлять не менее 3 % национального валового продукта (25—30 млрд руб.). Экологические исследования, в сущности, являются прикладными разработками. Поэтому за Академией наук СССР следовало бы оставить только эти прикладные разработки, высвободив ее силы для фундаментальных исследований.

•

Время не ждет. Если мы хотим получить скорую отдачу от перестройки, необходимо быстрее осуществлять очевидные вещи. Это касается, прежде всего, главных экономических проблем, в том числе максимального ускорения научно-технического прогресса в стране и организации для этого новых структур управления.

Рис. В. КРИВОБОКОВА



**НАШЕ ОТСТАВАНИЕ ОТ ВЕДУЩИХ СТРАН В ОБЛАСТИ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА, ПОЗОРНОЕ, ПОЧТИ ДЕМОНСТРАТИВНОЕ НЕУЧАСТИЕ В МИРОВОЙ НТР ЗАКЛАДЫВАЮТСЯ В СТРУКТУРООБРАЗУЮЩИХ ОТРАСЛЯХ. В ПУБЛИКУЕМОЙ НИЖЕ СТАТЬЕ РАССКАЗЫВАЕТСЯ О ТОМ, КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.**



# РАЗОРИТЕЛЬНОЕ БЕСПЛОДИЕ

**Л. В. АНДРЕЮК,**
**кандидат технических наук,**
**Челябгипромез,**
**Челябинск**

В период перестройки и гласности стали выявляться понятные многим астрономические просчеты с поворотом рек, гидростанциями, АЭС, Аралом... В металлургии застой для широкой общественности не столь очевиден и не так бросается в глаза. Но, в отличие от других сфер деятельности, здесь практически ничего не меняется, в проектном деле особенно.

## 50 млн руб.— прокурору не найти

Во многих странах потребности народного хозяйства в металлопрокате удовлетворяются при значительно меньшей выплавке стали, чем у нас. Например в США, при большем объеме национального продукта, выплавка стали в два раза меньше, чем в СССР.

Одна из причин этого — массовое внедрение машин непрерывного литья заготовок (МНЛЗ), обеспечивающих экономию металла 120—170 кг на каждой тонне выплавляемой стали. Сейчас на МНЛЗ разливается практически все, что может быть разлито по физическим свойствам той или иной стали. Это составляет до 90 % и более всей выплавки. Такого уровня достигли Япония, страны Западной Европы,

США и даже ряд стран третьего мира. Некогда гордость черной металлургии — могучие блюминги и слябинги — становятся историей.

А как у нас? В среднем по стране количество стали, разлитой на МНЛЗ, еще не достигло и 20 %. Но это в среднем. А на предприятиях-клиентах нашего института в Челябинской области (очень металлургической области!) еще ни одной тонны стали не разлито на МНЛЗ. Все перерабатывается по устаревшей технологии с большими потерями металла.

Казалось бы, Челябгипромез — генпроектировщик — должен в первую очередь находить технологические схемы для быстрейшего преодоления постыдного отставания. Не тут-то было. Вместо сооружения МНЛЗ принялись... реконструировать блюминги — ставить полностью новые вместо «физически и морально устаревших». Проектировщики встретили поддержку и самих металлургических заводов — ведь МНЛЗ будут строить долго, а блюминги на это время нужно бы «поддержать», частично обновить. И это правильно. Был издан приказ министра, где определен минимально необходимый объем заменяемого оборудования.

В процессе «развития» приказа объем заменяемого технологического оборудования был доведен почти до 100 %. В условиях только одного блюминга 1300 Челябинского металлургического комбината (ЧМК) это потребовало несколько тысяч тонн нового оборудования при огромном дефиците мощностей тяжелого машиностроения. Из такого количества оборудования можно было бы смонтировать, например, совершенно новый стан 500 для строительных профилей, столь необходимый в условиях нашего региона, или другой дефицитный промышленный комплекс.

А ведь этот блюминг не единственный. «Реконструкции» путем полной замены оборудования уже прошли на блюмингах Златоустовского металлургического завода (ЗМЗ) и блюминге 1180 ЧМК. Без повышения технического уровня (оборудование менялось на однотипное) новые блюминги стали еще более могучими и без надобности высокопроизводительными. Зачем?

Сам метод такой «реконструкции»— надругательство над самим этим понятием, ибо реконструкция — это усовершенствование действующего оборудования, а не превращение его в металлолом. Такого варварства зарубежная практика обычно не знает. Сплошь и рядом поступают сообщения, как, например, в богатой Америке устаревший стан кварто превратили в современный многовалковый. При этом сохранили все старые фундаменты, разводки, многотонную громаду — станину клети, двигатели главного привода, и уже конечно, окружающее вспомогательное оборудование.

У нас поступают по-другому —«сдернули» старую клеть (целиком!), взорвали часть фундаментов и, после их восстановления с большими затратами труда в героические сроки и с отвратительным качеством на это место установили совершенно новую клеть. Именно так и поступали на «реконструкциях» блюмингов. Такое варварство на блюмингах ЧМК повторилось уже четыре раза!

И только-только начались работы по сооружению первой МНЛЗ на Челябинском металлургическом. На ЗМЗ эти работы уже много лет ведутся на уровне сотворения бездарных технико-экономических обоснований.

В подобных историях самое удручающее, что они проходят совершенно безнаказанно. Прокуратура может возбудить дело о расхищении 50 тыс. рублей в магазине, квалифицируя его как нанесение ущерба в особо крупных размерах. А 50 миллионов... можно.

## Конструируем новые «телеги»

Вслед за установкой нового могучего блюминга на ЗМЗ должно последовать сооружение электросталеплавильного цеха с разливкой стали на МНЛЗ вместо слитков. А как же тогда этот блюминг? Будет безработным? Да, будет полубезработным при его увеличенной к тому же производительности.

Здесь уже становится страшновато — могут спросить по-настоящему, ведь это будет видно всем. Нашли «выход»— на МНЛЗ будет отливаться не заготовка, а «балда» сечением 400 × 600 мм, по существу тот же слиток, но не в изложницах, а на МНЛЗ.

Но ведь сортовому стану такой слиток не по зубам? «Правильно. Мы и направим его на блюминг, прокатаем из него заготовку и лишь потом подадим его на сортовой стан». Вот, глядишь, и блюминг при деле, и процент МНЛЗ в стране возрастает. А то что стоимость передела не сократится, а возрастет, резко увеличится расход топлива (к невыведенному из эксплуатации блюмингу добавится еще и МНЛЗ), то это объясняют резким улучшением качества —«без блюминга заготовка не получит должной проработки». Вот уж действительно вся зарубежная рота шагает не в ногу с нами!

Нельзя допускать протаскивания столь разорительных решений. Надо досконально разобраться с ними, пока они лишь на бумаге. Когда начнется строительство и изготовление оборудования, это варварство будет столь же трудно остановить, как и поворот рек. Опыт уже есть. Хватит с нас блюмингов!

Десятки миллионов рублей, израсходованных на оборудование для трех блюмингов и его установку вместо передачи этих денег на сооружение МНЛЗ — это далеко не полный урон, нанесенный такими

решениями государству. В течение ряда лет, на которые теперь отложен ввод МНЛЗ, предприятия будут терять на неполученной экономии металла, на несокращенной стоимости передела. Это тоже огромные деньги. А какими рублями оценить все более возрастающее отставание от технического уровня многих развитых и совсем еще недавно неразвитых стран!?

Очень похожая ситуация с реконструкцией станов 600 и 400 на ЗМЗ. Эти линейные сортовые станы, какие строились в начале века, изрядно износились и устарели. Принимались даже решения выводить их из эксплуатации. Сейчас решили оставить, но реконструировать. Челябгипромез выдал проектные предложения. И что же он предлагает? Почти все клети (по четыре на каждом стане) заменить на «современные клети трио повышенной жесткости». Это все равно, что устаревшую телегу заменить современным тарантасом улучшенного класса, не вспомнив, что уже давно наступила эра автомобиля.

Станы при этом остаются, как и были, линейными, со всеми первородными недостатками. И никакие «современные» клети этих недостатков не устранят. Просто старые устаревшие клети заменят новыми, тоже устаревшими. А попутно заменят двигатель главного привода, редуктор... — практически все основное технологическое оборудование. История с блюмингами повторяется в миниатюре. Правда, в миниатюре стоимостью 6,2 млн руб. (потом она еще вырастет!). В отличие от блюмингов, это еще можно бы и нужно остановить, решения пока что на бумаге.

Если изготовить восемь новых клетей, действительно новых, то их может хватить для составления нового современного стана, а не обновления двух линейных, с производительностью куда более высокой, чем у двух старых станов вместе взятых. Но над такой идеей надо много работать. Вот если бы кто заставил!

Еще одним подобным примером является реконструкция широкополосного стана 2300/1700 на ЧМК. Она продолжается уже более двадцати лет — сначала на бумаге, а вот сейчас в натуре, и конца ей не видно. Значение этого объекта на заводе особенно велико. От него зависят количественные и качественные показатели крупнейшего в стране цеха холодной прокатки нержавеющих листов.

Реконструкция тоже ведется с размахом. Для ее реализации изготавливается (большая часть уже изготовлена) более 11 тыс. тонн оборудования, стоимость реконструкции достигнет 80 млн рублей. Для сравнения можно сказать, что такое количество оборудования и такие деньги соизмеримы со стоимостью нового широкополосного стана. Действующий стан тоже остался бы в эксплуатации для менее ответственной продукции.

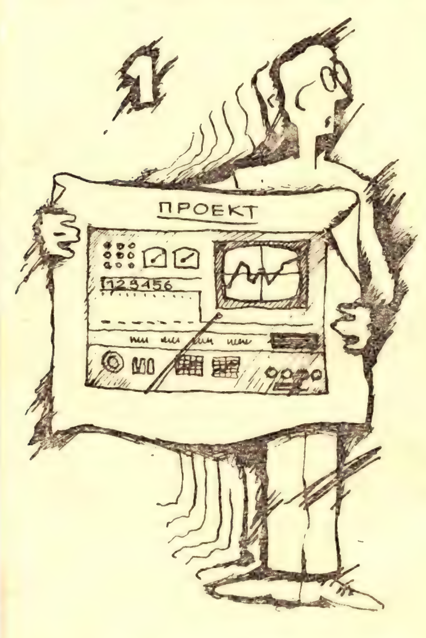
А после реконструкции? Будет ли обновленный такой ценой стан соответствовать зарубежному уровню? Да, будет. Но уровню примерно... 60-х годов. Будет ли продукция стана конкурентоспособна на мировом рынке? Нет, не будет.

В разгаре реконструкция, завершается изготовление оборудования, но до сих пор так и не существует сквозной утвержденной технологии, а ее проект еще не стал документом. А руководство Челябгипромеза молчит, мер не принимает, и даже... наоборот. Чего же бояться? Страх обоснован — технология, составленная по современным образцам, может оказаться непохожей на то, что происходит сейчас на стане.

Само проектирование этого объекта идет ненормально, слишком келейно. Не всегда понятно, кто и зачем принимает решения, ведущие к убыткам. Пример из числа понятных.

Руководство стана 2300/1700 работает, мягко говоря, не так, как на Магнитке — низка технологическая дисциплина, плохой уход за оборудованием. Естественно стремление любой ценой снизить план, и тогда его будет легче выполнить. Зовут на помощь проектировщиков. Зачем?

Просят рассчитать технически возможную производительность стана до и после реконструкции. И тут же «помогают»— предлагают таблицы часовой производительности при прокатке толстых листов. Цифры в таблицах ничем не обоснованы и несуразно низкие, но цель довольно ясная — из-за этих листов низка производительность и стана в целом. В бывшем Минчермете рассуждали здраво: коли эта продукция (17,7 % общего объема) отнимает так много времени (около 40 %), то ее надо убрать и тогда производство остальной продукции чуть ли не удвоится. Следует решение — передать толстые листы Ашинскому металлургическому заводу. Правда, некоторые трудности возникают, например нужна реконструкция Ашинского завода, а обойдется она... в 100 млн руб. с небольшим хвостиком. Так обман рождает убытки.



Еще не поздно коренным образом пересмотреть сложившуюся обстановку на стане 2300/1700, наметить более совершенные технические решения. Но нынешнее руководство Челябгипромеза на это неспособно. Да и кто же захочет отвечать за уже содеянное?!

## Лауреаты «давления сверху»

Скорбный список разорительных проектов можно бы продолжить. Я приводил примеры только по прокатному переделу, наиболее мне известному. Каковы же причины сложившегося положения, как переходить от разорительной к эффективной реконструкции черной металлургии? Как всегда, причины есть внешние и внутренние. К главной внешней причине относится недавнее управление отраслью, когда Министерство черной металлургии практически полностью утратило техническое руководство, хотя все еще упорно отказывалось расписаться в своей недееспособности.

Другая внешняя причина — почти полное отсутствие отечественных научно-технических разработок, отвечающих современному и перспективному уровню в отрасли, которые пригодны для эффективного внедрения. Отечественная металлургическая наука в сравнении с зарубежной бесплодна. Но огромная армия научных работников не сидит сложа руки, действует, и очень часто не просто бесполезно, а в ущерб делу.



Трудно переоценить тот материальный и моральный ущерб, который наносится насильственным внедрением «выдающихся» псевдонаучных разработок. Группа лиц еще в 1980 г. была удостоена высшей награды страны — Ленинской премии за «создание принципиально новой системы станов для прокатки профилей высокой точности». На поверку это оказалось не станами, а всего лишь предварительно-напряженными клетями (ПНК)— вставками к дей-

ствующим клетям. На Западе такие клети были известны уже более двух десятилетий, но использовались в узких областях, соответствующих их возможностям. Изготовителей клетей-«лауреатов» в Союзе не нашлось. Тогда Народному предприятию СКЕТ (ГДР) предложили купить лицензию в обмен на большой заказ из СССР, окупивший бы приобретение лицензии.

Были заказаны ПНК для десяти сортовых станов страны, в том числе двух на ЧМК. Стоимость комплекта ПНК только для одного стана составляет около 4 млн руб. Это лишь оборудование, не считая сооружения комплекса и других затрат. И это нужно умножить на десять станов. С самого начала было очевидным, что установка ПНК не сулит никаких технико-экономических преимуществ, а по ряду показателей усложняет и ухудшает условия работы. И уж, конечно, никаких «профилей высокой точности». Но некоторыми руководителями Минчермета эта работа возводилась в ранг государственной политики. Ряд заводских работников получили выговоры «за недостаточно интенсивное внедрение новой техники». Честь и хвала этим «консерваторам»!

А как чувствуют себя лауреаты? Превосходно! Ни слова упрека в их адрес. И дурной пример заразителен.

## Сначала отрежут, потом отмерят

В 1988 г. появилась новая группа лауреатов, сейчас уже Государственной премии за «создание» литейно-прокатного модуля. Подобные работы за рубежом (значительно более совершенные и, главное, работоспособные) получают все более широкое распространение в качестве промышленных агрегатов. Государственная премия присуждена за опытный образец, смонтированный на подмосковной «Электростали», уступающий зарубежным промышленным даже в перспективе. Снова такие же грозные приказы на самом ответственном уровне о немедленном внедрении в промышленность... история повторяется. Промышленный агрегат не получается, убытки ожидаются большие. Идут лихорадочные проектные поиски. Их цель? Максимально уберечься от гнева московского начальства, а там... хоть трава не расти — потом не спросят.

Более десяти лет назад в Московском институте стали и сплавов под руководством В. Н. Потапова и П. И. Полухина был разработан новый процесс поперечно-винтовой прокатки. Процесс мог бы иметь очень неширокое поле экономичного внедрения. Но авторов это не устраивало. Начались поиски сторонников и соучастников в ведомствах и на предприятиях. Заманчиво, ведь такого процесса действительно еще не было и больше нигде нет. И пошел нажим на многие заводы. Большинству удалось отбиться, включая ЧМК.

Но на заводе «Ижсталь» было запланировано строительство нового заготовочного стана-цеха. Вот и было принято решение — пересмотреть состав этого цеха и всю технологию построить на поперечно-винтовой прокатке. Ни единой клети традиционного типа в цехе! Никаких путей назад! И это без опробованного промышленного образца.

Технико-экономическое обоснование на строительство этого цеха Челябгипромез выполнил в двух вариантах и аргументированно не рекомендовал переход на поперечно-винтовую прокатку. Но это был глас вопиющего в пустыне и последний в такой тональности.

Очень быстро начали создавать оборудование для цеха. Технический проект рассматривали на объединенном техническом совете двух министерств. Восемь ораторов в прениях взахлеб расхваливали достоинства технического проекта. Затем выступил представитель Челябгипромеза, и от «преимуществ» ничего не осталось. Вскоре было получено решение совета об отказе в утверждении техпроекта.

Казалось бы, тут и карты в руки, надо срочно корректировать проект для перевода цеха на проверенную надежную технологию. И меры были приняты — никогда больше не посылать этого представителя Челябгипромеза на подобные рассмотрения. Надо отдать должное последовательности и «принципиальности» руководства — решение соблюдается неукоснительно. Технический проект утвердили келейно и, беспрецедентный случай, не Министерством тяжелого машиностроения, предприятие которого и разрабатывало техпроект, другим министерством.




Сейчас завершается стройка. Ее стоимость около 45 млн рублей. За это время на заводе «Электросталь» введена в эксплуатацию клеть поперечно-винтовой прокатки (одна из 20), но такая же точно, что и в Ижевске. Новый цех не сможет работать в проектном режиме, не получит ожидаемое качество металла, а производительность вряд ли достигнет половинной. Неужели и сейчас проектировщики останутся в стороне?!

# БЛЕСК И НИЩЕТА ЭКСПЕРТИЗЫ

**К. П. БАЙДАЛ,**
**инженер-строитель, эксперт,**
**Москва**

«Золотым веком» для управления экспертизы министерства промышленности строительных материалов были те двенадцать лет задолго до перестройки, когда его возглавлял Василий Алексеевич Воробьев. Именно в те годы эксперты принимали самые прогрессивные решения, поддерживали творческие связи с наукой. Примеров тому множество.

В Кагуле, в Молдавии, проектировщики «посадили» главный корпус завода виноградных шпалер на площадку с сейсмичностью 8 баллов и просадочными грунтами. И не обеспечили устойчивость здания. А затраты только на подготовку площадки, по расчетам экспертов, превысили половину стоимости строительства завода. Эксперты отклонили расточительный проект.

Комбинат «Ураласбест» оказался в тяжелейшем положении: фронт добычи асбеста сузился до «пятачка», поставки продукции оказались под угрозой срыва. Эксперты посоветовались с учеными Московского горного института и вместе нашли решение: добывать «горный лен» через глубокую разрезную траншею, сократить количество уступов, применить более мощное горнодобывающее и транспортное оборудование, уточнить объемы работ и исключить сметные излишества. За счет этого решения сберегли 130 млн руб.

На ленинградском комбинате «Победа» при поддержке экспертов меньше чем за два года спроектировали и построили автоматизированный завод стеновой керамики. Сооружение завода обошлось в 5 млн руб., годовая мощность составила 50 млн кирпичей, работали на нем 50 человек, а срок сушки сырца не превышал 6 часов. Чего стоил успех ленинградцев, можно понять при сравнении показателей завода-автомата с показателями ныне строящихся заводов стеновой керамики аналогичной мощности: стоимость строительства — 25 млн руб., численность работающих — 200 человек, а сроки сушки сырца — 60—70 часов.

Яростное сопротивление аппарата министерства вызвал проект опытного производства цемента по низкотемпературной технологии на Ахангаранском цементном заводе в Узбекистане. Однако эксперты вместе с проектировщиками и учеными ташкентского института НИИстромпроект добились того, что цех был построен. Новая технология испытана и вскоре признана открытием. Новинка в полтора раза повысила мощность заводов, уменьшила удельный расход топ-

лива на каждую тонну цемента на 100 кг, сократила длину вращающихся обжиговых печей со 185 до 80 м.

Одним росчерком пера неизвестные «мудрецы» обрезали стоимость строительства Ангренского комбината стройматериалов на 2 млн руб.: исключили из проекта подъездные пути, теплотрассу, столовую и инженерный корпус. Проектировщики и строители вместе со специалистами комбината ударили в набат: грабят! Эксперты выехали на место и восстановили справедливость, а заодно предложили расширить ассортимент продукции и создать цех художественной керамики. Их предложения с радостью приняли. А через год участникам строительства присвоили звание лауреатов премии Совета Министров СССР.

Листая страницы архивов, диву даешься: как успевали три эксперта выполнять огромный объем работ, добиваться применения в проектах новинок, проводить совещания в проектных институтах, претворять в жизнь свои рекомендации, которые говорят сами за себя: «раскрыть корпуса с повышенным тепловыделением», «вынести за пределы цехов громоздкое грузоподъемное оборудование»...

В семьдесят седьмом Воробьев ушел на пенсию, а новым начальником управления экспертов назначили бывшего директора алма-атинского института НИИстромпроект Е. М. Рончинского. Новый начальник, не доверяя экспертам, сам стал смотреть проекты. Потом давал команду ведущим экспертам оформить документы утверждения проектов — две-три бумажки. Потом разогнал внештатных экспертов, потерял связи с институтами, приблизил к себе угодников... И вот что из этого получилось.

Цементники задумали расширить Николаевский цементно-горный комбинат на Львовщине. Проект прошел через руки «самого» Рончинского и ведущего эксперта Г. М. Семеновой. Оба не обратили внимания на сложные гидрогеологические условия площадки и... утвердили проект. А через два года «исправленный проект» снова принесли на экспертизу. Что же стряслось? Воды речушки Зубры прорвались и затопили глиняный карьер, здания и сооружения стали рушиться, потому что не было проверено состояние фундаментов и стен. И стоимость строительства увеличилась с 45 до... 106 млн руб.

Не успел Рончинский отметить двухлетний юбилей своей работы в управлении экспертизы, как управлению стали возвращать уже утвержденные проекты. Вот одно из писем Госплана СССР: «Представленные министерством проекты возвращаются из-за крайне неудовлетворительных показателей...» И экономии средств не стало. В восемьдесят первом даже перерасходовали 8 млн руб.

Глядя на опасные «зигзаги» администратора, автор пытался объяснить ему суть дела. Но тот и слушать не стал. Тогда автор обратился

к секретарю парткома министерства М. И. Котову. Котов велел главному инженеру ГлавНИИпроекта Ф. Ф. Шаненко создать комиссию и разобраться. Комиссия пришла к выводу, что «в экспертизе работа налажена, однако имеются отдельные недостатки...». И все осталось по-прежнему.

Пролетело четыре года. Рончинского назначили директором института Гипростройматериалы, а на его место — другого «варяга», бывшего работника объединения «Союзглавстромзагранпоставка» В. К. Костика. Управлял экспертным делом он так же, как и Рончинский. И опять автор не выдержал: выступил в «Строительной газете» с двумя корреспонденциями «Закрываем глаза на просчеты» и «Предложили... зажмуриться».

«В мае прошлого года на экспертизу поступили проекты заводов керамических стеновых материалов в Чите и поселке Афонино Горьковской области,— писала газета.— Мощность каждого — 60—70 млн кирпичей в год, стоимость строительства — 30 млн рублей. А сроки окупаемости капиталовложений не просто удивляли, а шокировали — растянулись на 30 лет. Экспертиза предложила представить новую отпускную цену на продукцию и через семь месяцев проекты были утверждены с той же стоимостью. И вот появились новые сроки окупаемости — 8,3 года. Их просто пересчитали с учетом новых, не согласованных с Госкомцен РСФСР, отпускных цен...» История повторилась: нам стали возвращать уже утвержденные проекты.

«Вот претензии специалистов Госплана СССР,— продолжала газета.—«Представленные Минстройматериалов СССР технико-экономические показатели кирпичных заводов не отвечают современным требованиям». А вот и мнение Госстроя СССР: «В утвержденных Минстройматериалов СССР проектах заводов керамических стеновых материалов в городе Чите, поселке Кугунаке Башкирской АССР и других применили «лимитные отпускные цены» на продукцию, не согласованные в установленном порядке с Госкомцен РСФСР. Это привело к завышению стоимости строительства и искажению показателей проектов...»

Крайне нетерпимое положение в отрасли признает и само министерство: «Плохая организация работы, недопустимо пассивная позиция центрального аппарата и прежде всего технических служб, проектных и научно-исследовательских институтов, серьезные недостатки в экспертизе проектов,— гласил приказ по министерству в августе восемьдесят шестого,— привели к тому, что работы по пересмотру проектов велись крайне медленно и на низком техническом уровне...» Будто невдомек автору приказа, что пересмотра проектов при правильной постановке экспертизы вообще не должно быть! И далее: «По 122 объектам проекты фактически не пересматривались и по ним

подтверждались ранее принятые решения, хотя одна треть проектов была разработана и утверждена 5—10 лет назад...»

Если читать приказ министерства «между строк», можно понять, что теперешние ошибки и просчеты управления экспертизы типичны и для других служб министерств. Им также присущи формализм, волевые решения и... безнравственность. Ведь те же проекты, которые возвращают Госплан и Госстрой СССР, проходят через руки всех «семи нянек» строительного конвейера. Но так и остаются ущербными. Сотни проектов разрабатывались «впрок», вне плана капитального строительства, лишь бы загрузить институты, без учета средств, технических возможностей и мощности подрядных строительных организаций. И эти проекты, не попавшие в планы и не обеспеченные финансированием, оседали на полках институтов, старели. Такие нелепости творились на бумаге. А что на стройплощадках?

Лет двадцать назад на Артемовском алебастровом заводе в Донбассе затеяли строить цех сыромолотого гипса. Кто-то сказал, что в нем нуждаются промышленность и сельское хозяйство. Однако пока строители раскачивались, гипсу нашли замену — и недостроенный цех оказался никому не нужен. Законсервированная стройка «повисла» на балансе объединения «Донецкстройматериалы». Поиски выхода привели генерального директора объединения В. Толстореброва в институт ВНИИстром. Ученые мужи предложили приткнуть к цеху установку по изготовлению гипсоволокнистых плит методом экструзии — выдавливания.

Через пять лет стройка была завершена, стоял июль восемьдесят пятого. Установка бездействовала, но председатель приемочной комиссии — директор Киевского завода стройматериалов А. Бурлаков — принял ее с оценкой «хорошо». Месяц спустя провели комплексные испытания линии. Но она, по образному выражению слесаря Михалыча, «не фурычила»! И поныне установка работает пять минут, а неделю ее ремонтируют. Вбухали в нее 5 млн руб., ежегодно расходуют на ее содержание 500 тыс., а толку так и нет.

Но ситуация с алебастровым заводом — пустячок по сравнению с потерями на кирпичных. В последние годы каждый кирпичный завод стал на 20 млн руб. дороже того, который строился до середины семидесятых. И таких заводов — десятки.

Одна из причин удорожания — недоразумения с кирпичеделательным оборудованием. Первый его комплект изготовили в семьдесят первом. Он пролежал четыре года в Новгороде, потом его передали Загорскому кирпичному заводу, что в Башкирии. Такой же изготовили и для завода в бурятском поселке Усть-Элегест. Когда оба завода вошли в строй в конце семьдесят седьмого, выяснилось, что оборудование неработоспособно. Тогда ударились в другую крайность: закупи-

ли импортное. Но и оно себя не оправдало. На Голицынском кирпичном заводе под Москвой, к примеру, работают четыре производства: два старых — на отечественном оборудовании, третье — на комплекте поставки НРБ, четвертое — на французском. По рентабельности производства два старых цеха дают плюс 30, третий — минус 14, четвертый — минус 37 %!

Конечно, нужно было усовершенствовать отечественное оборудование, которое в три раза дешевле импортного, довести его до уровня мировых стандартов, перевооружить действующие заводы. Но такое простое решение столкнулось, как писала «Строительная газета» 21 мая прошлого года, с упорным сопротивлением одного из ярых сторонников импортного оборудования — начальника главного научно-технического управления министерства М. И. Котова. «Махонький» просчет в технической политике министерства принес миллиард рублей убытков. Это легко подсчитать: умножить 20 млн руб. на 40 (заводов). Не считая потерянной продукции, прибылей, непосильного труда людей, которые вынуждены и сегодня делать кирпич вручную, как и сорок лет назад... И десятой части этих затрат хватило бы на строительстве завода-автомата, подобного упомянутому выше ленинградскому.

А вот с какой «изящной небрежностью» обращаются в министерстве с мощностями предприятий и сроками их окупаемости. В разгар перестройки главный инженер проекта Гипростройматериалов И. А. Яковлева, заместитель начальника управления П. И. Большаков и ведущий инженер того же управления А. И. Максимов принесли на экспертизу проект расширения Волгоградского керамического завода. Годовая мощность и стоимость строительства плиточного цеха, по проекту, составили 800 тыс. кв. м плиток и 12 млн руб. Но срок окупаемости затрат — 22 года вместо положенных 8 лет. Непорядок! И вот начальник управления экспертизы В. К. Костик, с подачи проектировщиков и управленцев, предлагает увеличить мощность с 800 до 1300 тыс. кв. м изделий, пересчитать показатели и утвердить проект. Так и сделали. Срок окупаемости затрат «съежился» с 22 до 8 лет, проект утвердили.

Росчерком пера не увеличивают мощность заводов. Ведь понадобится расширить, достроить цех, а хватит ли площади? Потребуется дополнительное оборудование, а кто его даст и во что оно обойдется? Да сырья, энергии и воды может не хватить... Почему же так решительны в своей небрежности начальник управления экспертизы и специалисты строительного конвейера? Ясно, почему. Ведь проектные «ляпы» вылезут наружу лишь через десяток лет. Виновных тогда будет так же трудно найти, как и имя изобретателя колеса.

Дурной пример руководства заражает и подчиненных — «ведущих» экспертов. Вот несколько записей из их блокнотов, которые они делают «для себя». «По Ворошиловградскому эмальзаводу: материал некомплектный; нет согласования рабочей силы; общий расход природного газа — 77 млн кубометров — не согласован с Госпланом СССР...»; «По Орловскому кирпичному заводу: нет подтверждения на письма министерства по сырью; необходимо проверить, в каких отпускных ценах на кирпич рассчитаны показатели проекта...» И далее в том же духе.

Подобные записки поражают ледяным равнодушием к делу. В них нет и слова о выборе точки строительства и схемы производства, о техническом уровне принятого оборудования и эффективности производства. Взять те же 77 млн кубометров газа. Такой расход нужно подтвердить теплотехническими расчетами, нужно искать возможности его сокращения. Ведь считанные проценты экономии газа обернутся миллионами кубометров! Но для таких расчетов нужна высокая квалификация экспертов, которая уже утрачена, нужна помощь многих других специалистов. В добрые старые времена мы привлекали к экспертизе проектов опытных строителей, сметчиков, теплотехников, горняков. Вместе с ними мы меняли технические решения, исключали возможность появления ошибок. Сейчас же «внештатников» приглашают редко, да и то по приказу начальника. И вот кого он приглашает...

«Проект Бухарского графито-гипсового комбината,— пишет внештатный эксперт. — Производственный корпус № 1: на плане не проставлены площади помещений; пожарные лестницы на зданиях не требуются...» И сове ясно, что это мелочи. Нигде не дана оценка выбору конструкции фундаментов и стен, не рассмотрены физические объемы строительных работ и сметные расчеты. А это же 40 % стоимости строительства! И то ладно, что хоть заглянули в строительную часть проекта. В десятках других случаев и не заглядывают. Так, Госстрой СССР взял на выборочный контроль проект завода керамических материалов в городе Ермаке и обнаружил, что стоимость строительства из-за дорогостоящих фундаментов завышена на миллион рублей. Проект вернули на доработку. Но сотни других ущербных проектов утверждаются, и по ним строят заводы будущего. Так, на шестой сессии Верховного Совета СССР в июне 1986 г. отмечалось, что 80 % проектов Минстройматериалов СССР, по которым строились заводы, были признаны неудовлетворительными. К примеру, министерство подтвердило соответствие современному техническому уровню проекта завода стеновых материалов в городе Гусиноозерске, однако затем выяснилось, что в нем заложено не проверенное в производстве оборудование, не решены вопросы механизации работ и завышены удельные расходы топлива на тысячу кирпичей (в полтора раза по сравне-

нию с аналогичными предприятиями). Подумать только: расход угля на три тысячи кирпичей, из которых не выстроишь жилья для одной хавроньи, доходит до 1200 кг!

Но довольно громоздить ужасы и множить примеры расхлябанности и расточительности — им несть числа. Эксперты не только не создали заслон этим убыткам, а умножили их. Одна из причин — положение экспертов. Их не баловали ни окладами, ни премиями. Свыше 20 лет действует штатное расписание, полностью исключающее «рост» экспертов, их продвижение по служебной лестнице. А на должность начальника управления назначали «варягов» из «руководящей обоймы», оказавшихся «не у дел».

Многое возмущало экспертов, но протестовать, критиковать было опасно. Нужны ли министерству Гоголи, Белинские, Салтыковы-Щедрины? Всем памятна история, случившаяся с главным инженером проекта института Союзгипростром Ю. П. Воробьевым, отказавшимся подписать «липовый» проект цеха керамзитового гравия в Мурманске (расстояние до источников сырья — 1000 км!). Его уволили «по аттестации». Дважды выступала в его защиту «Строительная газета» (19 ноября 1972 г. и 27 сентября 1973 г.) один раз —«Социалистическая индустрия» (15 марта 1973 г.), но это не помогло. Честный человек и замечательный специалист от огорчения заболел, едва доработал до пенсии и умер.

Аналогичная история случилась в годы перестройки. Главный инженер проекта того же института А. В. Шатохин на собрании партактива упрекнул директора Е. И. Пантелеева и секретаря партбюро В. И. Егорова в недооценке производства изделий из плотного бетона, в многочисленных изменениях плана проектных работ, которые лихорадят коллектив. «Обиженное» руководство засыпало специалиста взысканиями. Один из первых выговоров он получил за то, что отказался подписать акт о приемке в эксплуатацию недостроенного Шедокского гипсового комбината. Вокруг «опального» специалиста создали невыносимую обстановку, он заболел и попал в больницу с инфарктом, а потом «досрочно» ушел на пенсию. Не помогли выступления в его защиту «Московской правды» (27 сентября 1987 г. и 6 января 1988 г.).

Все это не вдохновляло экспертов на подвиги. Они пришли к выводу, что нужно ладить с начальством. Притерпелись к ошибкам, привыкли к критике в печати, постепенно забыли то, чему их учили в институте. Дисциплина труда превратилась в дисциплину угодничества. Эксперты стали бездумными исполнителями.

В июне прошлого года управление экспертизы превратили в «отдел по оценке технического уровня и экспертизе проектов» во главе с тем же В. К. Костиком и подчинили главному научно-техническому

управлению министерства, которым руководит тот же любитель импортного оборудования М. И. Котов. Иными словами, лишили управление самостоятельности и свели к нулю роль экспертизы проектов.

Старых и опытных экспертов, которые хотя бы что-то знали, уволили «в связи с уходом на пенсию», а на их место назначили случайных людей из «упраздненных управлений». А ведь за два месяца до «реорганизации» управления экспертизы Госстрой СССР подверг критике «многие министерства, которые ликвидировали ранее созданные экспертные подразделения и ввели их в подчинение главков по капитальному строительству, что усилило их зависимость от ведомственного влияния и отрицательно сказалось на качестве проектирования и строительства объектов». Трудно сказать, в чьих интересах такая неразбериха: 30 % уже утвержденных проектов ущербны, качество проектов не выдерживает никакой критики, а экспертизу ликвидируют!..

Что же делать? Потребовать обратной «реорганизации» отдела по оценке технического уровня и экспертизе проектов в управление экспертизы? Этого недостаточно. Нужно перевести все министерство на хозрасчет, поставить заработок каждого — от рабочего до министра — в прямую зависимость от результатов труда, от объекта, который должен быть введен в строй и нормально действовать. Вот тогда меньше будет отписок, приписок, обманов, «ляпов», неумных «реорганизаций».

...А может быть, еще обязать управленцев и инженеров хотя бы по месяцу в год работать рабочими на кирпичных заводах?

**ИЗ ПИСЕМ В РЕДАКЦИЮ**

# Снова «квартет»?

*Публикуемые предложения по совершенствованию автосервиса не содержат главного — технической стратегии его развития. Совершенствовать автосервис предполагается за счет организационных изменений. «Одна крыша», «единая система» — вот основная идея. Но организационные перемены без создания соответствующего экономического механизма и, главное, прогрессивной технической стратегии обречены на неудачу. Как тут не вспомнить предостережение батюшки Крылова: как ни садитесь... Неужели нет иных точек зрения? Зачем жесткая союзная централизация? Что изменится в отношении автозавода к сервису, если появится еще один главк? Главная беда отечественного автосервиса — дефицит автомобилей на внутреннем рынке. Поэтому важнейшая задача — не «квартетная» перестановка, которую нам предлагают О. Д. Марков и Г. Ш. Васадзе в статье «По какому пути пойдет автосервис?» (ЭКО. 1988. № 10), а разработка экономического механизма, побуждающего автозаводы к совершенствованию фирменного автосервиса.*

Д. М. СОЛОГУБ,
Киев

# Об истоках желания не раскачивать лодку

*Известны два основных стиля принятия решений: технократические и пошаговые. При технократическом подходе начинают с изучения и анализа проблемы, затем переходят к анализу возможных альтернатив и их последствий, в конечном итоге находят «оптимальное» решение. Такой подход требует привлечения методов различных наук. Причем не учитывают иррациональные стороны политического процесса человеческого поведения, причуды мышления и предпочтения индивида, принимающего решения. Поэтому решения оказываются часто неприемлемыми для политического деятеля, а если и приемлемыми, то подчас трудно выполнимыми по социальным причинам.*

*Вторая модель принятия решений — пошаговая. Продвижение вперед осуществляется мелкими шагами, а резкие изменения редки. Предполагается, что не существует единственно верного решения, и руководитель принимает решения непрерывно, в связи с возникающими частными проблемами. Такой подход родствен методу проб и ошибок. Очевидны притягательные стороны пошагового подхода для нашей системы управления. Лишь немногие политические деятели имеют реальную возможность интересоваться долгосрочными целями общества, и только в некоторых странах имеют какие-то представления о том типе общества, к которому хотелось бы прийти к 2000 или 2025 гг. Большинство политиков — прагматики, их основная цель — добиться избрания на следующих выборах и сохранить свои позиции. Они больше интересуются кратковременными результатами, поэтому им больше подходит пошаговое принятие решений.*

*Пошаговый подход допускает, даже поощряет компромиссы и пересмотр взглядов, что «размывает» первоначально предложенные действия и таким образом позволяет избежать окончательного решения.*

*Руководитель может посвятить лишь ограниченное время каждому отдельному вопросу, ибо львиная доля времени уходит на обсуждение второстепенных проблем, а не на детальную разработку общей стратегии. Нередко можно видеть, как все руководство управления или организации полдня обсуждает такую маловажную проблему, как размещение информационных (праздничных) табло.*

*Почти все руководители имеют больше обязанностей, чем они способны выполнять одновременно с должной тщательностью. Они сосредоточивают внимание лишь на части своих обязанностей, оставляя остальное «на потом».*

*В силу человеческих возможностей руководитель может обработать лишь ограниченный объем информации. При принятии решения можно рассмотреть одновременно лишь небольшое число альтернатив и сделать тщательные количественные проработки.*

*При принятии решений руководитель использует только такую часть всей информации, которую можно быстро получить. Кроме того, многие руководители страдают синдромом «не пугайте меня фактами».*

*Основная тенденция — развязать некоторые «узелки» в общей проблеме и таким образом выиграть время, пока не появится следующий «узел». Другими словами, лечению болезни в целом предпочитают залечивание ее внешних проявлений. Процесс принятия*

*решений становится цепью преодоления текущих трудностей, а не достижения долгосрочных целей. Текущие решения редко связаны с долгосрочными планами. Зачастую долгосрочные планы вообще отсутствуют!*

*Большинство руководителей к тому времени, когда они достигают «уровня принятия решений», близки к пенсионному возрасту. Образно говоря, они уже предпочитают «каботаж» «плаванию в открытом море». Те же, кто получил право принимать решения в относительно молодом возрасте, рассматривают свое сегодняшнее положение как промежуточное, нацелены на дальнейшее продвижение вверх. Их девиз — «не раскачивай лодку».*

А. И. ПЯТРАУСКАС,
кандидат экономических наук,
Институт экономики АН Литовской ССР, Вильнюс

## Так и неизвестно, что производит управленец

*А основное средство приведения экономической системы в движение — хозрасчет. Но хозрасчет не формальный, а реальный. Для перехода к нему необходимо не только упорядочить ценообразование, финансово-кредитную систему, материально-техническое снабжение, но и добиться такого положения, при котором каждое структурное подразделение экономической системы имело бы «собственное дело», наименование создаваемой продукции и ее меру. Это относится и к органам управления. О необходимости иметь меру продукции у органов управления Ф. Э. Дзержинский говорил еще в 1926 г. Вот его слова: «Когда мы говорим о производительности труда рабочего, мы измеряем эту производительность труда тем количеством продукции, которое он нам дал, а производительность труда в управленческих органах сможем ли мы измерить тем количеством продукции, которое мы даем в нашей работе?.. Если же мы скажем, что данный трест послал в другой трест 25 пудов бумаги,— этим ли нужно измерять его производительность? Где же и в чем нам нужно искать продуктивность и производительность труда управленческого аппарата? Я должен сказать, что у нас этого измерителя нет, ибо наши измерители определяются именно пудами, фунтами или, может быть, длиной наших ведомостей и нашей неслыханной, страшной волокитой». (Дзержинский Ф. Э. Избранные произведения. Т. 2. М. 1957. С. 323.)*

*К сожалению, большинство наших ученых управленцев по-прежнему отождествляют продукцию органов управления с продукцией управляемого ими предприятия. То, что от управленцев зависят конечные результаты предприятия, бесспорно. Но ведь функции органов управления различны. Одни занимаются планированием, другие — оперативным управлением, третьи — учетом и контролем. Отношения к своим обязанностям могут быть тоже разными. Вопрос о мере продукции органов управления не решался до сих пор не потому, что он сложен, а потому, что в этом не ощущалось надобности. Ведь хозрасчет был формальным.*

Г. Ф. ПЛОТКО,
кандидат технических наук,
Москва

# РЫНОК ТРУДА 20-х ГОДОВ И НАШЕ ВРЕМЯ

**В. Ф. БУШ,**
**кандидат экономических наук,**
**Волгоградский инженерно-строительный институт**

В 20-е годы в научной и практической литературе широко использовалось понятие рынка труда. В журнале «Вопросы труда», издававшемся в эти годы, регулярно публиковались конъюнктурные обзоры о состоянии рынка труда. В значительной мере это понятие связывалось с существованием в СССР до 1930 г. безработицы. Важнейшим орудием планового регулирования рынка труда в условиях безработицы были биржи труда. Только за 5 лет — с 1922 по 1926 г.— через 300 бирж труда прошло около 10 млн человек. Через биржи труда оказывалась помощь безработным: выдача денежных и натуральных пособий, организация временных общественных работ, обучение и переобучение рабочим профессиям, обеспечение жильем и другие меры.

Что касается взаимосвязи рынка труда и заработной платы, то в теоретической литературе 20-х годов по этому вопросу не было однозначного мнения. Наряду со взглядами, отрицающими товарный характер рабочей силы, бытовало представление, что заработная плата, выплачиваемая на государственных предприятиях, выражает отношения купли-продажи рабочей силы как товара и определяется ценой этого товара на рынке труда. Отличие от капитализма состоит в принципиально ином положении покупателей рабочей силы (государственных хозяйственных органов) и ее продавцов (рабочих, объединенных в профсоюзы), а также в принципиально ином характере отношений между ними. Некоторые авторы прямо говорили о том, что «пролетарской партии скрывать незачем, что у нас рабочая сила еще остается товаром»[1].

---

[1] Большевик. 1930. № 3—4. С. 33.

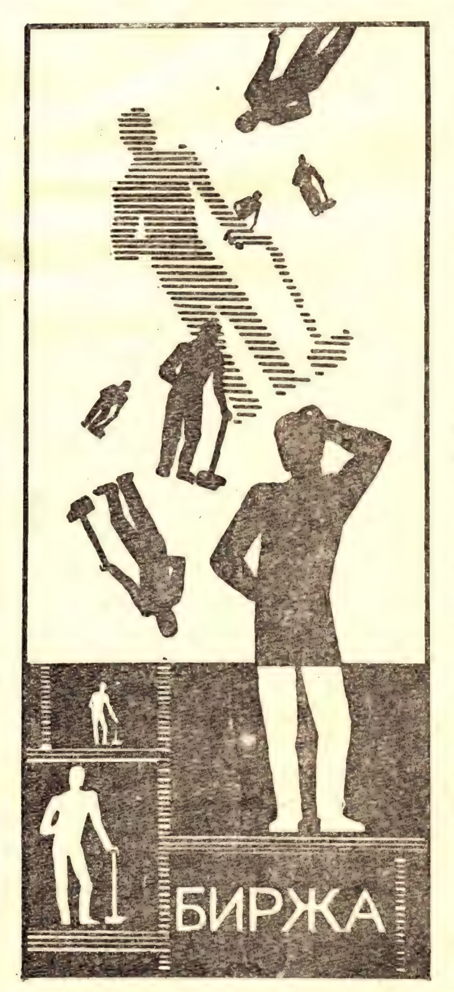
Нам представляется, что взгляды о товарном характере рабочей силы правильно выражали ленинскую концепцию перехода к социализму через государственный капитализм. Широкое использование В. И. Лениным понятия «государственный капитализм» для экономики переходного периода вызвало в свое время много дискуссий и разночтений. На XI съезде РКП(б) в марте 1922 г. В. И. Ленин говорил: «...Государственный капитализм сбивает очень и очень многих с толку. Чтобы этого не было, надо помнить основное, что государственный капитализм в таком виде, какой мы имеем у себя, ни в какой теории, ни в какой литературе не разбирается по той простой причине, что все обычные понятия, связанные с этими словами, приурочены к буржуазной власти в капиталистическом обществе...»[2].

Перевод госпредприятий на рыночные условия хозяйствования означал прежде всего сосредоточение «...всей полноты власти в руках заводоуправлений. Эти управления, составленные по общему правилу на началах единоличия, должны самостоятельно ведать и установлением размеров зарплаты и распределением дензнаков, пайков, прозодежды и всяческого иного снабжения, при максимальной свободе маневрирования, при строжайшей проверке фактических успехов в повышении производства и безубыточности, прибыльности его, при серьезнейшем отборе наиболее выдающихся и умелых администраторов и т. д.»[3]. Если до начала нэпа многие хозяйственные решения, касающиеся деятельности предприятий, принимались вышестоящими государственными органами, а также профсоюзными организациями самих предприятий, что порождало бюрократизм и безответственность, то с переходом к нэпу вся хозяйственная власть сосредоточивалась в руках администрации и директора. «Это обстоятельство,— отмечал В. И. Ленин,— в связи с настоятельнейшею необходимостью повысить производительность труда, добиться безубыточности и прибыльности каждого госпредприятия, в связи с неизбежным ведомственным интересом и преувеличением ведомственного усердия, неминуемо порождает известную противоположность интересов между рабочей массой и директорами, управляющими госпредприятий или ведомствами, коим они принадлежат»[4]. Отсюда В. И. Ленин вы-

[2] Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 45. С. 85.
[3] Там же. С. 345.
[4] Там же. С. 343.

водил защитную функцию профсоюзов при социализме: «Поэтому и по отношению к госпредприятиям на профсоюзы безусловно ложится обязанность защиты классовых интересов пролетариата и трудящихся масс...»[5].

Важнейшим орудием согласования интересов государственной администрации и рядовой массой работников являлся в 20-е годы ежегодно заключаемый коллективный договор. При заключении договоров между профсоюзами и администрацией госпредприятий нередко возникали конфликты, вплоть до забастовок. Если в 1923 г. возникло 2702 конфликта, в 1924 г.— 3964, в 1925 — 5527 конфликтов. Для их разрешения действовали специальные **третейские суды и примирительные камеры.**




Признание рынка рабочей силы и отношений найма означало, что народное хозяйство в СССР еще не является полностью социалистическим. Об этом и говорили на XIV съезде ВКП(б) в декабре 1925 г. сторонники так называемой «новой оппозиции» (Г. Е. Зиновьев, Л. Б. Каменев, Г. Я. Сокольников и др.), более правильно, как нам представляется, воспринявшие ленинскую концепцию госкапитализма. «Правильное понимание нашей госпромышленности,— говорил на XIV съезде партии Л. Б. Каменев,— заключается в том,

[5] Там же.

что наши предприятия действительно «последовательно-социалистического типа», ибо они являются собственностью рабочего государства, но они далеко не являются законченными социалистическими предприятиями, потому что отношения людей, организация труда, формы выплаты заработной платы, работа на рынок не делают их еще элементами развернутого социалистического хозяйства».

К сожалению, на XIV съезде ВКП(б) победила при поддержке Н. И. Бухарина сталинская концепция госкапитализма как особого уклада, и соответственно концепция нэпа как временной политики на допущение капитализма. В партии одержали верх леворадикальные взгляды на строительство социализма, революционные по форме, но антиленинские по сути.

С конца 20-х годов теоретические положения о существовании в стране рынка труда и стоимости рабочей силы стали подвергаться резкой критике. Между тем динамика фактической заработной платы в годы нэпа в конечном счете определялась условиями рынка труда, или, точнее, рынка рабочей силы. Но этот рынок был не полностью стихийным, а регулировался социалистическим государством. В народном хозяйстве действовала утвержденная Наркоматом труда и ВЦСПС в 1922 г. единая для рабочих и служащих всех отраслей 17-разрядная тарифная сетка, в которой рабочие тарифицировались с 1 по 9-й разряд, счетно-конторские работники — с 10 по 13-й, руководящий административно-технический персонал — с 14 по 17-й разряд. Соотношение между ставкой 1 и 9-го разряда составляло 1 : 3,5, между ставкой 1 и 17-го разряда — 1 : 8. Абсолютный размер ставки первого разряда государством не регламентировался, он устанавливался в результате соглашения в коллективном договоре и по существу был равен прожиточному минимуму для условий данной профессии с учетом спроса и предложения рабочей силы. Так, в 1925 г. средняя ставка первого разряда в промышленности колебалась от 5 до 10 руб. в месяц.

Динамичное развитие экономики в годы нэпа требовало регулярного пересмотра государственной тарифной системы, которая не успевала за изменениями на рынке труда. В 1925 г. нарком труда В. Шмидт писал: «Соотношение в тарифной сетке у нас везде сломано. Если нет литейщика, то сколько бы его ни впихивали в 9-й разряд с определенной ставкой, все же, раз он нужен предприятию, то по-

лучит такой заработок, который по условиям рынка труда он может запросить». Действительно, в 1925 г. при средней тарифной ставке первого разряда 7,4 руб. в месяц средняя фактическая зарплата рабочих в промышленности составила 47 руб., а зарплата высококвалифицированных рабочих — 100—150 руб. Заработная плата руководителей и инженерно-технических работников крупных предприятий доходила до 300—400 руб. в месяц. Таким образом, фактическая дифференциация заработной платы при свободном функционировании рынка труда была гораздо большей, чем рекомендуемые соотношения единой тарифной сетки. Перед Наркоматом труда остро встал вопрос о реформе тарифной системы.

Первоначально намечаемая реформа тарифной системы предполагала большую децентрализацию в установлении тарифных сеток по отраслям в зависимости от конъюнктуры, увеличение соотношения между крайними разрядами в соответствии с требованиями рынка труда, повышение роли коллективных договоров в регулировании заработной платы.

Но такой реформе не суждено было осуществиться. Под воздействием победивших к этому времени леворадикальных взглядов на строительство социализма в 1927—1929 гг. была проведена реформа тарифной системы и всей политики заработной платы, направленная на жесткое централизованное государственное ее нормирование. Роль коллективных договоров, и вообще роль профсоюзов в регулировании заработной платы свелась на нет. Вместо единой тарифной сетки стали вводиться многочисленные централизованные тарифные сетки для рабочих в различных отраслях, а также жесткие схемы должностных окладов для ИТР и служащих. Длительное игнорирование рынка труда и его влияния на формирование заработной платы постепенно привело к уравнительной системе оплаты труда, которую мы сегодня имеем.

Все послевоенные годы дифференциация заработной платы сокращалась. Децильный коэффициент дифференциации, показывающий разрыв между граничными уровнями заработной платы крайних 10-процентных групп работников, имел устойчивую тенденцию к снижению: в 1946 — 7,24, в 1956 — 4,44, в 1966 — 3,26, в настоящее время он близок к трем.

Сокращению дифференциации зарплаты способствовала официальная государственная тарифная политика. Например, в строительстве в 1929 г. была введена для рабочих семиразрядная сетка с соотношением 1 : 2,5 (вместо 1 : 3,5), в 1960 г. эта сетка заменена на шестиразрядную с соотношением 1 : 2, в 1969 г. введена новая шестиразрядная сетка с соотношением 1 : 1,8. Последняя реформа заработной платы в соответствии с сентябрьским (1986 г.) постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР не внесла существенных изменений в процесс дифференциации зарплаты. При повышении тарифных ставок на 20—25 % соотношение ставок крайних разрядов практически не изменилось. В строительстве оно осталось на прежнем уровне (1 : 1,8), в машиностроении повысилось очень незначительно: с 1 : 1,72 до 1 : 1,78.

Нам представляется, что планомерно осуществляемая течение долгих лет политика сокращения дифференциации заработной платы не отвечала объективным требованиям развития социалистической экономики. Мало того, эта неправильная политика явилась одним из факторов застоя в народном хозяйстве. Если в 20-е годы при свободно функционирующем рынке труда фактически зарплата могла, как мы показали выше, очень сильно отрываться от официальных тарифных соотношений, то в условиях сложившейся административно-командной системы этот отрыв носил ограниченный характер и всячески подавлялся.

Радикальная экономическая реформа, проводимая сегодня в стране, означает решительный отказ от сталинской административно-командной системы управления и переход к экономической системе, основанной на широком использовании рыночного хозяйственного механизма. Сегодня целый ряд как советских экономистов, так и экономистов зарубежных социалистических стран справедливо говорят о необходимости комплексного, интегрального рынка, включающего в себя товарный рынок, рынок труда (рабочей силы), рынок инвестиций, рынок ценных бумаг. В этом плане очень полезен и поучителен исторический опыт 20-х годов.

Рис. А. ЛОПАТИНОЙ

# ЖАРКАЯ МЕЧТА О ХОЛОДНОЙ ЦИФРЕ

## Обзор читательских мнений о статистике

«Госкомстат, многократно уличенный во лжи, невозмутимо стоит на своем. Почему? Кого он представляет? Кому выгодна эта ложь?»— спрашивает старший преподаватель вуза из Харькова. Эти вопросы по резкости — одни из немногих в почте журнала, в целом спокойной и деловой. Может быть, не лучшее, но конструктивное решение предлагает главный бухгалтер из Донецка А. Д. Жир: «Поскольку наша статистика предоставляет искаженные данные и тем самым наносит вред обществу, желательно создать в СССР неправительственную организацию, которая бы занималась сбором необходимых статистических данных, а также опросом общественного мнения; а также Закон, на основании которого за искажение статистических данных нужно привлекать работников Госкомстата к уголовной ответственности». При хорошем начале — в заключение прокурорский, нетипичный для «ЭКО», тон. Но положение со статистикой действительно серьезное, не менее трагичное, нежели с информатикой, младшей сестрой транспорта и связи.

«Не винить во всех грехах статистику, а помочь ей объективно отражать нашу действительность»,— это мнение заместителя начальника авиатехнической базы В. Г. Недашковского разделяют многие наши читатели, среди которых доля тех, кто желает всего лишь осудить и наказать, пожалуй, значительно меньше, чем среди читателей других изданий.

«Надо, „не стуча в дверь", сиюминутно исправлять все эти парадоксы и прямо сегодня проверить и заменить исполнительский и управленческий аппарат грамотными специалистами с обязательным внедрением более совершенной информационной техники»,— рекомендует М. Г. Ивлев, начальник ПЭО из города Лабинска Краснодарского края.

---

### СТАТИСТИКА В КОНТЕКСТЕ

---

Наши читатели прекрасно понимают, что система статистики включена в действующий хозяйственный механизм и является его неотъемлемой частью. Генерального директора из Новополоцка И. В. Будченко волнует следующее: «Любая статистика недостоверна, если она экономически связана с конечными результатами (начислением фондов,

санкциями, премированием). Нет ни одного предприятия или организации, где бы отчетные показатели, связанные с последствиями, были бы достоверны. Масса показателей настроена на валовый затратный путь. Сравните отчетные показатели кооперативного и государственного предприятия — отличия разительные! Зачастую на неавтоматизированный сбор и передачу ежедневных данных, например по потреблению электроэнергии, ненужных для оперативной работы, затрачивается больше средств, чем вся стоимость контролируемых ресурсов. Вот уж поистине зашкаливание!»

Почему стали возможными подобные парадоксы? Извращенное взаимодействие отчета и плана в ущерб правдивости статистики усугубляется еще и тем, что по отчетам не всегда догадаешься, выполнен план или нет. «У нас на разных уровнях управления не стыкуются плановые и отчетные показатели. В этом нетрудно убедиться, сопоставив формы планов и отчетности хотя бы по предприятиям. Отсюда — недостаточная обратная связь, попытки сбора дополнительной отчетности»,— пишет Ю. Н. Виноградов, заведующий лабораторией из Ленинграда.

Начальник бюро ПО «АвтоВАЗ» А. И. Привалов считает, что «статистические данные должны быть основой для принятия решений, а не информацией, полученной после суммирования несопоставимых результатов». Он хотел бы прочитать в «ЭКО», «как и в какую формулу статистики из Госплана „подставляют" полученные данные и что из этого получается».

«Мне приходится заниматься статистикой технико-экономических показателей в подотрасли «преобразовательная техника»,— пишет Я. Ш. Сосновский, ведущий научный сотрудник из Запорожья.— С переходом предприятий на самофинансирование и резким сокращением централизованного финансирования работ по экономике существенно снизились возможности получения отчетных данных предприятий. Это сказывается на обоснованности принимаемых решений по развитию подотрасли. Следует все же улучшить сбор, анализ, публикацию и обсуждение статистических данных».

А вот достаточно откровенное описание изнутри рождения цифр в официальной статистике. «Статистические данные должны быть доступны различным исследователям. Я как составитель различных отчетов вижу в статистике два дефекта. Первый — срочный отчет я обязан сдать первого числа до двенадцати часов. Естественно, я все вру, потому что точные цифры мне известны не ранее десятого числа. В следующем месяце корректирую данные за предыдущий. Кому нужна и что дает такая спешка?

Второй дефект — несовершенство форм статотчетности. Давно пора объединить некоторые из них, сократить число показателей. Напри-

мер, в форме 1КС я пишу, что построили дом: 100 тыс. руб. освоили собственными силами, а 500 тыс.— привлеченными. Зачем писать, откуда эти привлеченные силы?» Такое признание Б. С. Охотина, начальника ППО треста «Союзгазтепломонтаж» из Балабанова Калужской области могли бы разделить многие хозяйственники. О том, что дефекты статистики в учете численности работающих и показателях, с нею связанных (деление на промперсонал и непромперсонал, на основных и вспомогательных рабочих, выделение административно-управленческого персонала), не позволяют провести качественный сравнительный анализ даже в одной отрасли, пишет В. А. Чистотин, начальник ВЦ из Рязани.

«Хорошо бы рассекретить полные данные по личным подсобным хозяйствам (ЛПХ),— считает доцент Г. А. Орлова из Орла.— Закрытость информации об ЛПХ некогда была легко объяснима. Производительность труда там выше, чем в колхозах и совхозах, а это не вписывается в доктрину самого научного коммунизма. А посему — засекретить! От кого же сейчас мы скрываем общеизвестное? Рецидивы прежних расстрельно-застойных времен живучи там, где идеология стремится сохранить свою чистоту не аргументами, а сокрытием фактов».

«Надо четко законодательно определить круг секретных материалов, а все остальные публиковать без исключений. Пусть съезд народных депутатов определит этот круг»,— предложил наш читатель С. Г. Рождественский из Орехово-Зуева.

«Дело не только в бюрократах, которые „держат" монополию, нужны другие законодательные акты для Госкомстата, отменяющие всю «закрытость». Считаю неверным, когда населению сообщается „увеличение услуг в денежном выражении". Они растут за счет повышения цен, а количество услуг на душу падает. Не отработана методика расчета производительности труда, она не отражает действительное положение дел по созданию материальных ценностей»,— пишет председатель Татарского республиканского совета ветеранов Н. И. Тимашова.

«Обсуждение проблем совершенствования статистики особенно важно в связи с тенденцией к сокращению статистической отчетности предприятий и ведомств и откровенным ликованием по этому поводу недалеких хозяйственников и публицистов. Последние, кажется, отождествляют информацию с бюрократизмом и полагают, что с отсутствием зловредной «цифири», изложенной на бумаге, исчезнут и сами бюрократы. На самом деле все обстоит намного сложнее и совсем наоборот,— утверждает старший научный сотрудник ВНМцентра Госкомтруда СССР Иванченко. — От того, в каком направлении будет изменена структура управления народным хозяйством, зависит, какие

задачи и какими методами будут решать государственные органы власти и какая для этого нужна информация на каждом уровне народного хозяйства.

Сокращение потока ненужных бумаг — объективная потребность общества. Как сочетать ее с необходимостью иметь полную, насыщенную информацию? Надо пересмотреть иерархическое построение общего информационного хозяйства страны, взаимосвязь отдельных его блоков по вертикали и горизонтали. Не все данные должны попадать в ежегодную отчетность ЦСУ. Стоит вопрос о единстве методических подходов, обеспечении сопоставимости и сводимости получаемых материалов. Предпочтительно получать многие материалы безбумажным методом — прямо из банков данных. Подобными аспектами этой поистине необозримой проблемы должны заниматься специалисты по информатике».

Подводя итог первой группе читательских мнений, можно заключить следующее. Они не хотят огульного сокращения статотчетности, отклоняют такую задачу как несостоятельную. Такое несогласие с целью безуспешной, но многолетней борьбы заставляет задуматься над ее причинами. Задолго до того, как слово «гласность» обрело совершенно самостоятельное существование, оно использовалось преимущественно в сочетании «гласность доходов». Именно в таком контексте гласность написана была на знамени Октябрьской революции. Стремление ограничить объем статотчетности имеет в своей основе серьезную компоненту, состоящую в желании ограничить гласность доходов. Как бы чего не вышло, если наверху в тонкостях будут знать положение дел. Такие сомнения заметны по всем звеньям нашей экономической жизни — от селекторных совещаний на заводе до дискуссий на съезде народных депутатов. Но обширная статистика жизненно необходима.

## МЕТОДИКИ

Научный сотрудник из Ульяновска И. В. Зинкевич предлагает опубликовать подборку материалов о системном подходе к показателям статистики, сравнить наборы из сборников ЦСУ, некомплектные, но необходимые для анализа и управления. «Дезинформация погубила нас,— считает он.— Каждое явление — это точка в многомерном пространстве, а мы ее растаскиваем по раздельным линейкам осей». В двух разных направлениях начинает работать мысль после прочтения столь красочного замечания.

Во-первых, одиночные показатели («разные линейки осей») бывают разными по значимости. А насколько разными — мы не знаем.

В статье Г. И. Ханина, опубликованной в четвертом номере «ЭКО» за этот год, показаны темпы развития экономики: объем производства электроэнергии и грузооборот железных дорог. С национальным доходом автор увязывает эти показатели содержательными соображениями, сопоставлением нескольких пар чисел да ссылками на традиции. Но представляется, что Г. И. Ханин выполняет в данном случае чужую работу. Почему принципиальными вопросами должны заниматься одни исследователи-одиночки? Где союзное и республиканские ЦСУ с их научными организациями? Почему мы не видим публикаций о значимости отдельных натуральных показателей и их связи с интегральными стоимостными?

Во-вторых, действительно слабо в нынешней советской статистике представлены интегральные показатели. В Польше, например, не первый год считаются показатели экономической развитости регионов (воеводств и даже повятов). Что-либо подобное при современном состоянии нашей государственной статистики неуместно и предлагать. До того ли! Не предлагаются сводные показатели, видимо, по обоюдоострой причине: пользователи не готовы — широкая аудитория лишь учится отличать произведенный национальный доход от использованного, а министры только-только привыкают искренне поражаться дефициту госбюджета.

С другой стороны, методологию исчисления сводных показателей необходимо излагать предельно просто, а в этом трудности испытывают уже сами статистики-специалисты. За долгие годы процветания многозначительной статистики утеряны соответствующие навыки.

## МЫ КАК ВСЕ

«Социализм есть не что иное, как государственно-капиталистическая монополия, обращенная на пользу всего народа» (Ленин В. И. Пол. собр. соч. Т. 34. С. 192),— напоминает ленинские слова В. П. Жиленко, доцент вуза из Николаева.— Так не эффективнее ли заимствовать опыт капитализма в развитии статистики, особенно индексные методы. С благодарностью воспринял бы публикацию из США или Японии о тонкостях расчета индекса стоимости жизни. Чтобы статистика стала зеркалом экономической жизни, необходимо вырваться из комнаты кривых зеркал».

Начальник отдела из Донецка Л. И. Гонтарь предлагает проанализировать, когда и почему наша статистика отошла от научных принципов, то есть пролить свет на статистику 30-х годов, а также дать материалы из опыта статистики и социалистических, и капиталистиче-

ских стран. Заместитель начальника участка из Новосибирска Б. В. Брусиловский интересуется, как организована статистическая служба за рубежом, хотел бы познакомиться со сравнением методик, используемых у нас и в развитых капиталистических странах, с методиками ООН для оценки показателей, по которым страны не предоставляют прямые данные.

Возвращение нашей страны в мировое экономическое сообщество немыслимо без создания не просто объективной, но и сопоставимой статистики. В этом полностью отдают себе отчет наши читатели. «Хорошо бы сопоставить основные социально-экономические результаты и способы их измерения и отражения в СССР, США, ООН»,— считает В. Е. Макаров из Хабаровска. «Известно, что в статсборниках производство мяса дается в убойном весе, а в душевое потребление, кроме мяса, входят сало, субпродукты. Не пора ли перейти к тем расчетам, которыми пользуются во всем мире? Сомнительны цифры, будто на продовольственные товары уходит 33 % семейного бюджета, 3 % — на квартплату и коммунальные услуги. Известно, что средний душевой доход 143 руб., но почему туда включены выплаты и льготы из ОФП — образование, здравоохранение и т. п.? Для сравнения с другими странами — отвечает статистика. Верно ли это?»— задает риторический вопрос Г. А. Орлова.

Заместитель начальника основного производства из Павлограда Днепропетровской области П. А. Байдал считает, что было бы неплохо иметь данные о людях в СССР, которые живут ниже официального уровня бедности. И по этому вопросу высказана мысль о жизненной необходимости и в статистике «быть как все». «Необходимо провести официальную черту бедности, хотя это, конечно, частность,— считает А. Н. Гладков, начальник ПЭО шахты из Инты.— Нужна открытая информация, ведь Маркс, Энгельс и Ленин написали свои гениальные труды, пользуясь газетами, журналами тех времен. Американский социолог, использующий компьютерную сеть, может подключиться к банку данных в Европе и узнать практически все о проводимых за неделю до этого выборах в Голландии». Жаль, что этот разрыв вместе с А. Н. Гладковым замечает относительно немного людей. А отмечать его, анализировать, искать способы его ликвидации должны все.

«Без правдивой и широкой информации нет развития общества. В дополнение к вопросам, поднятым О. О. Замковым и А. Н. Илларионовым, хотелось бы видеть данные по развитию изобретательства по городам, республикам, слоям и группам населения; по индексу жизни всех стран, в том числе и СССР, по группам населения и регионам; по фондовооруженности и фондоотдаче по регионам; по производительности труда и уровням потребления по республикам и го-

родам, сельской местности; по выпускникам вузов и техникумов в разрезе специальностей и степени насыщения производства этими выпускниками; по индексу цен у нас и на Западе; по реальным расходам на оборону»,— пишет Г. П. Черменский, доцент вуза из Хмельницкого.

## БЕЛЫЕ ПЯТНА

На удивление в обширном потоке читательских высказываний не встретилось ни одного призыва к сокращению числа статистических показателей, собираемых на народнохозяйственном уровне.

Разнообразие предложений читателей вызывает уважение. «Интересно было бы посмотреть статистику доходов и использования социальных благ по различным группам населения, распределения и потребления дефицитных товаров, пришло время познакомиться и со статистикой преступности в нашей стране»,— так думает С. П. Витин из Ленинградской области. По мнению зав. отделом одного из новосибирских НИИ А. Н. Щевьева, наиболее интересна для читателей статистика народного потребления, оборонного комплекса и статистика об экономической жизни КПСС и вообще о партии.

С. Г. Рождественского интересуют уровень исследований, численность персонала по категориям, обеспеченность приборами, в том числе компьютерами, в науке и образовании, сопоставление уровней развития экономики, образования, дошкольного воспитания, социальной сферы и расходов на них в СССР и других странах.

В. И. Кашин из Хабаровска хотел бы узнать о действительном положении дел в экологии, качестве среды, условиях труда, загазованности; в области индустрии здоровья — о количестве самостоятельно занимающихся, их расходах по видам услуг, количестве спортивных объектов, качестве физкультурно-оздоровительных услуг; о смертности, заболеваемости, продолжительности жизни по регионам, группам, обеспеченности различных групп. «Хотелось бы знать действительную реальную зарплату по категориям работников и регионам, а также средние заработки в кооперативах. Одни пишут — 123 руб., другие — 400—500 руб. Кто прав?»— интересуется Г. А. Орлова.

Более решительные авторы выдвигают не пожелания, а требования. Например, москвич, автор «ЭКО» Е. И. Комаров: «Нужно привести статистику о численности и истинных затратах на содержание аппарата управления по отраслям и категориям».

Данные о капитальном строительстве (сколько начато, сколько закончено, сроки сооружения, ресурсоемкость, производительность в

объемах продукции, фондоотдача, сроки освоения и др.) и сравнение с США; о реальной производительности труда по отраслям промышленности в сравнении с США, Финляндией и т. д.; о реальном использовании оборудования по времени, по мощности и по отраслям волнуют другого нашего читателя и автора В. С. Соминского из Ленинграда.

С требованием опубликовать «жизненный уровень в рублях на взрослую и детскую душу; цифры репрессированных, погибших в 1929—1954 гг.; расклад 20 млн погибших в войне; дефицит рабочей силы с 1950 по 1988 г.» обращается еще один наш постоянный читатель и автор С. М. Балановский из Омска.

Главный технолог завода из Челябинска Л. Н. Лившиц предлагает осветить темы: «курс рубля в соответствии с его рыночной оценкой, динамику производительности труда с учетом рыночного курса рубля, динамику цен по основным видам продукции, потребление продуктов, товаров и услуг по группам населения, динамику использования трудовых ресурсов».

Статистика — действительная сила в областях, смежных с экономикой. Вспомним, насколько смягчила обсуждение карабахской проблемы объективная статистика о предыдущем экономическом развитии этой автономной области. «Учитывая нарастающий кризис национальных отношений, следует дать картину взаимодействий республиканских экономик. Каков их вклад и кто кому «должен»? При этом немаловажно распределение более выгодных сфер экономики, или кому был предоставлен режим благоприятствования... О. О. Замков едва затронул эту тему»,— отмечает И. О. Корейша, главный экономист из Кохтла-Ярве.

Заведующий кафедрой таллиннского вуза Ю. Я. Роом предлагает, как он сам выражается, «утопию»: «прибавить к отраслевой и региональной статистике комплексно-целевую, то есть отражать пропорциональность развития в соответствии с нашими основными комплексно-целевыми программами (энергетико-транспортная, Нечерноземье РСФСР, кибернетика, машиностроение, гибкие технологические системы, развитие социальной инфраструктуры)».

Р. А. Исянов, доцент смоленского вуза, предлагает выявлять качественную сторону капиталовложений в сельское хозяйство через натуральные показатели: прирост количества скотомест, других зданий и сооружений, сколько их не используется, сколько имеющихся фондов заброшено; количество поступившей техники по видам и качеству (последние 30—35 лет село получает морально устаревшую, но дорогую технику); ввод жилья, сколько при этом индивидуальных домов заброшено; некомплексность капиталовложений.

Все предыдущие предложения адресованы больше ЦСУ, чем «ЭКО». Приведем в заключение рекомендации читателей самому журналу. В них содержатся и представления о развитии правдивой статистики. Есть предложения общего плана, завершающиеся частной просьбой. «Одна из важнейших проблем, учитывая последнюю перепись населения,— статистические искажения демографической ситуации в 30—40-е годы. Как сейчас обстоят дела? Срываются ли маски? Расскажите, пожалуйста»,— просит Н. Н. Евченко, младший научный сотрудник из Ростова-на-Дону.

Рабочий из Киева Е. Б. Дубровский рекомендует к экономическим статьям, публикуемым в журнале, в качестве иллюстраций подавать соответствующий статистический материал. Хорошо было бы ввести рубрику «Из истории отечественной статистики». Его особенно интересует столыпинская реформа.

Принципиальные предложения: «Одной из важнейших тем является статистика наших потерь в сельском хозяйстве и непроизводительные расходы в промышленности. Редакция «ЭКО» должна продолжить публикацию правдивой статистики, показывающей реальность нашего развития» (С. И. Джаксыбаев, заместитель генерального директора, Экибастуз).

«Хотелось бы продолжить статью О. О. Замкова статистическими данными о выполнении приказов и постановлений министерств,— высказывает пожелание С. М. Петухов, заместитель управляющего свердловского треста «Оргтехшахтострой».— Насколько мне известно, директивные материалы по министерствам за 1985 г. выполнены на 5—10 %. Низкий уровень руководства, компетентности приводит к выходу в свет ненужных бумаг. Это психологически отражается на выполнении постановлений и приказов более низких ступеней руководящих органов. Надо, чтобы хорошо представленные А. Н. Илларионовым статистические данные дошли до правительства и широких масс».

Доцент из Алма-Аты предлагает начать новую тему — о переходе Госкомстата на хозрасчет и его работе в новых условиях.

Все эти предложения читателей, несомненно, заслуживают пристального внимания журнала.

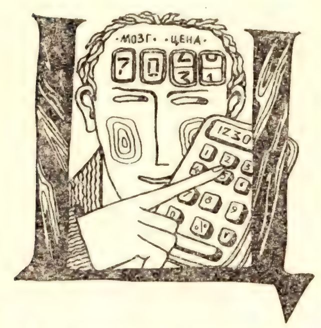
**Обзор составил Ю. П. ВОРОНОВ**








## ОЦЕНИВАЕМ ВМЕСТЕ




ентр деловой оценки кадров Лондонского транспортного узла был создан в 1978 г. Его задачи: подбор кандидатов для средних и высших звеньев управления; выявление необходимости повысить квалификацию менеджеров, включенных в резерв на выдвижение; подготовка перемещений персонала в связи со структурными изменениями.

Обычно работник выполняет различные упражнения, заполняет анкеты, проходит психометрические тесты, участвует в групповых дискуссиях. Эта процедура занимает от 12 до 16 часов. По ее завершении результаты обсуждаются вместе с работником и его непосредственным руководителем. В последнее время Центр стал все шире применять новую методику оценки. Сохраняя полноту, обоснованность и объективность традиционного способа, она отлична в одном: работник с самого начала привлечен к совместной работе с экспертами-оценщиками. После каждого крупного упражнения или серии мелких они обсуждают результат и согласовывают оценку. На завершающем этапе работник составляет доклад, в котором описывает свои сильные и слабые стороны. Эксперт дополняет, и таким образом он приобретает достаточную полноту и объективность. Затем совместно составляется личный план обучения и повышения квалификации; в некоторых случаях к этой работе привлекается непосредственный руководитель.

При новом способе оценки эксперт, как видим, становится еще и консультантом. Принципиально важно, что в этом случае «сигналы обратной связи» идут уже в процессе обследования, а не только по его завершении. Впрочем, такое обследование требует существенно больших трудозатрат и длится не менее 24—48 часов.

**«Journal of Management Development» (Великобритания), 1988, v. 7, № 4.**

## ФРЕЙД НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Не является ли предприятие той сценой, на которой руководители и их подчиненные обыгрывают конфликтные проблемы собственной личности? На первый взгляд такой вопрос выглядит попросту смеш-

ным. И тем не менее как теоретики, так и практики управления все чаще обращаются к творению Зигмунда Фрейда — психоанализу.

Оказалось, что менеджер думает и принимает решения точно так же, как и простые смертные — на фоне своих детских переживаний, воспоминаний, страхов и фрустраций. В его поведении отражаются конфликты молодости и все перепетии их разрешения. Специалисты считают, что многие люди страдают нарушениями психики, так как вынуждены работать в организациях «с отклонениями», а кроме того мы вообще живем в сумасшедшем мире.

Если следовать учебнику, то эффективное поведение руководителя должно быть ориентировано на цели организации. При этом не учитывается, что наряду с «официальным поведением», существует еще замаскированная область — с интригами, протекциями, коррупцией,— в которых менеджер вынужден участвовать, но о которых очень редко может говорить открыто.

То, что такие явления имеют место, служит признаком жизненности организации, в противном случае она была бы неповоротлива и обречена на гибель.

Несмотря на то, что Фрейд не развивал теории управления, последняя уже несколько десятилетий использует его мысли и положения. В Гарвардском университете и Массачусетском технологическом институте проведены интересные исследования. Их объектом стали люди и целые организации, добившиеся значительных успехов в экономике. Некоторые из них уже стали классикой: «Дом Круппов» (1969), «Генри Форд Первый» (1970), «Ф. В. Тэйлор» (1970).

Гарри Левиньон, доцент Гарвардской медицинской школы, высказал такое мнение: «Несмотря на некоторую ограниченность и внутреннюю несогласованность теория психоанализа наиболее подробно объясняет, почему люди поступают именно так, как они поступают».

«Патология» предприятия оказывается связанной с патологическими поступками руководителей, поскольку право принятия решений концентрируется в их малой группе. Кет де Врие не боится называть фирмы «параноидальными» (когда на всех уровнях отсутствует взаимное доверие) или «истерическими» (например, когда постоянные поиски нового не приносят результатов), или «шизофреническими» (когда производственный климат определен постоянным контролем). «Невротические эталоны таятся глубоко как в людях, так и в социальных системах... Новая ориентация организации системы в целом появляется по преимуществу лишь в результате экстремально плохих хозяйственных условий либо из-за смены руководства»,— говорит он далее. «Любые позитивные оценки, несмотря на их зачастую спекулятивный характер, открывают новые направления для размышлений, которые жизненно необходимы науке управления».

Поэтому весьма вероятно, что вскоре менеджеры будут внимательно изучать книги Зигмунда Фрейда. К предприятиям, постоянно пользующимся помощью психологов, в ФРГ относятся, в частности, «Сименс», «Мессершмит — Бельков — Бем», «Байер АГ», SEL, Федеральная почта.

**«Manager Magazin» (ФРГ). 1988. N 8.**

## ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ «ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС»




мериканцы говорят: «Когда чихает „Дженерал Моторс", простужена вся национальная экономика». С каким же самочувствием вступает автомобильная промышленность США в последнюю декаду века? Последние записи в истории болезни зафиксировали сокращение доли продаж на мировом рынке и утрату былой конкурентоспособности. Диагноз — негибкая организация.

Выбранный поначалу метод лечения, в который фирма вложила более 40 млрд дол.,— модернизация производства — не принес исцеления. Тогда в 1984 г. она совместно с компанией «Тойота» основала нововведенческую фирму «Нью Юнайтед Мотор Мэньюфэкчуринг Инк» (NUVVI). За короткий срок производственные показатели последней оказались на 40 % выше таковых на «Дженерал Моторс». Целебные свойства заключались в ином стиле управления производством.

Традиционным для Америки был стиль так называемого буферного управления. Для него свойственны большие объемы складских сырьевых запасов, разветвленная ремонтная сеть и узкая производственная специализация рабочих. Взамен японцы предложили «канбан»— систему организации производства без заделов и межоперационных запасов, которая и была использована. Она подразумевает скромные ремонтные мощности, многопрофильную специализацию занятых, групповой принцип управления. Если буферная система застраховывает фирму от непредвиденных ситуаций благодаря «неприкосновенному запасу», то «канбан» стремится изначально избежать саму возможность возникновения таких ситуаций. Главный ее принцип — максимальная согласованность целей производителя и потребителя.

Вместо накапливания резервов фирма договаривается с большим количеством мелких поставщиков. В результате, комбинируя производство, она может выпускать разнообразный и гибкий ассортимент. Например, в NUVVI число договоров, заключенных с поставщиками только из Северной Америки, составляет около 70. Ограниченность ремонтной базы стимулирует высокое качество производства. Широкая квалификация рабочих позволяет им свободно ориентироваться в общих целях компании, развивает индивидуальное изобретательство. Объединенные по 5—7 человек в комплексные бригады, рабочие несут коллективную ответственность за все показатели деятельности своей группы. У этих бригад есть и другое преимущество: в случае переориентации производства гораздо легче скорректировать функции целых групп, чем разъяснять новые задачи каждому исполнителю в отдельности.

«Technology Review» (США), 1989, v. 92, № 1.

# Не место красит чиновника

*Наконец-то печать подняла важнейший вопрос: быть ли Москве столицей? («Как много в этом звуке» // ЭКО. 1989. № 2).*

*В. М. Юровский в основном, прав за исключением мелких деталей. Париж и Лондон, несмотря ни на какие социально-экономические сотрясения, стояли и, надо полагать, еще долго стоять будут. А вот в Бразилии менять столицу хоть и дорого, но модно — государственные чиновники за сравнительно короткий период времени освоили уже третье место жительства (Салвадор — Рио — Бразилиа).*

*Многие ценности исторически преходящи. Петр Первый на рубеже XIX и XX веков, наверно, перенес бы столицу в район Уральской седловины, то есть примерно в нынешний Свердловск. К этому моменту решающим стал железнодорожный транспорт, который связал бы Восток и Запад страны, заодно и от опасных границ подальше.*

*Будущее потребует новых подходов. И потому тот же Петр Первый в XXI веке основал бы столицу в районе Омск — Новосибирск — Барнаул. Выгоды такого размещения очевидны.*

*1. Географический центр связал бы между собой европейскую часть, Среднюю Азию и Казахстан, Сибирь и Дальний Восток.*

*2. Обширные территории и благоприятный рельеф, позволяющие развернуть: промышленное и гражданское строительство; базирование авиапредприятий; железнодорожный и автомобильный транспорт.*

*3. Доступность энергетических, водных и сырьевых ресурсов.*

*Но для дальнейшего обсуждения проблемы мы все же оставим старые приоритеты: приморское расположение столицы, поближе к ведущему мировому региону. Пока мы с нашими темпами и проволочками раскачаемся перенести столицу, экономически наиболее развитая зона наверняка успеет переместиться из Тихоокеанского региона к Индийскому океану. Настанет черед строить столицу на берегу Каспия, предположительно в окрестностях Небит-Дага. У этого варианта есть, правда, недостаток — не связаны прямыми водными путями Каспий и Аравийское море. Но если поручить это дело Минводхозу, то он, несмотря ни на какие затраты, с честью выполнит задание и пророет нужный канал.*

*Однако чиновниками не рождаются. Ими становятся. Потому все сразу вернется на круги своя: столичный чиновник из Небит-Дага будет рассылать директивы провинциальным москвичам, киевлянам, ленинградцам...*

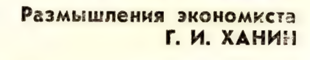
И. Е. ПОПОВ,
Дзержинск



3 ЭиОПП № 10, 1989 г.

Живое всегда цепляется за жизнь, не желает мириться с неизбежным. Для «старой» России, уцелевшей в огне гражданской войны, экспериментах государственного капитализма и военного коммунизма, в 1921-м году вновь вспыхивает надежда. Но нэп для многих стоящих у власти оказывается лишь новым этапом гражданской войны «нового» со «старым». Национализированная крупная промышленность нуждается для своего нормального функционирования в детальном государственном регулировании. Последнее может быть успешным, лишь разрушая все другие формы хозяйствования, подрывая тем самым и основы нэпа, несовершенные, непрочные, никак не гарантированные законодательно. Победила Административная система, проиграли все. Примерно так увидели картину гибели нэпа авторы двух предлагаемых читателю статей. Результаты анализа показателей экономического развития того периода, сделанного сегодня, и наблюдения внимательного, хотя и небеспристрастного современника во многом совпали, в чем-то дополняют, уточняют друг друга. Совпадение усиливает их общую позицию. Публикуя эти две статьи, редакция надеется возродить традицию отстаивать свои утверждения, опираясь на реальные факты и события.

# ПОЧЕМУ И КОГДА ПОГИБ НЭП






Около 60 лет почти все советские экономисты и историки прославляли гибель нэпа как величайшую победу социализма. Сторонников противоположной точки зрения можно было пересчитать по пальцам. Последние 2—3 года положение изменилось. Теперь в печати господствуют гимны нэпу как самому успешному периоду развития советского общества. Восхищаются чудесным возрождением экономики России после гражданской войны, высокой эффективностью экономики в тот период, созда-

нием твердой валюты. К нэпу обращаются за уроками при решении нынешних экономических проблем. Отмена нэпа в конце 20-х годов оплакивается как поворотный пункт в истории СССР, ознаменовавший победу Административной системы со всеми известными трагическими последствиями для жизни советского общества. Называются виновники этой гибели: Сталин и его окружение. пораженные военно-коммунистической идеологией аппаратчики, да еще отдельные слои общества (бедное крестьянство, часть рабочего класса, молодежи).

Теперь уже по пальцам можно посчитать сомневающихся в достоинствах нэпа. Но и в доводах сомневающихся в теории «заговора против нэпа» (назову Б. С. Пинскера, Г. Х. Попова, И. Клямкина, Ю. Голанда, в какой-то степени Р. Медведева) преобладают все же политические соображения. Гибель нэпа связывается чаще всего с глубоким противоречием между авторитарной политической системой и рыночными методами экономики (исключением являются, пожалуй, только Б. С. Пинскер и Г. Х. Попов, которые видят и экономические причины гибели нэпа).

Скажу сразу, что многое в аргументах, прославляющих нэп, мне представляется правильным и неопровержимым. Верно, что нэп был таким периодом экономического развития, когда ресурсы у нас использовались лучше всего. О сравнении с «военным коммунизмом» и говорить нечего: здесь разница в пользу нэпа впечатляет. Да и после нэпа хозяйство развивалось намного менее эффективно. Даже в лучший для Административной системы период, в конце 50-х годов, по сравнению с 1928 г. материалоемкость продукции народного хозяйства выросла на 30—35 %, а фондоотдача упала примерно на 15 %[1]. Очень медленно росла производительность труда. Словом, все экономическое развитие носило сугубо экстенсивный характер. А если вспомнить о колоссальных человеческих жертвах этого периода, товарном голоде, огромном росте цен (особенно в довоенный период), то достоинства нэпа кажутся бесспорными. Не вызывает сомнений и роль авторитарной политической системы в гибели нэпа. О глубокой враждебности к рынку подавляющего большинства высших партийных и советских руководителей этого периода очень ярко, по личным впечатлениям, писал Н. Валентинов, фактический редактор органа ВСНХ «Торгово-промышленной газеты», в воспоминаниях, выпущенных в середине 50-х годов в эмиграции. Но ведь, несмотря на эту враждебность, не поддержали же они в середине 20-х годов сторонников Троцкого, призывавших к большему ограничению нэпа. Да и в 1928 г. борьба между Бухариным и Сталиным шла с переменным

[1] Расчеты приведены в статье автора, опубликованной в: Коммунист, 1988, N 17.

успехом: в ЦК и в Политбюро соотношение сил нередко оказывалось в пользу Бухарина, и Сталину приходилось отступать. Что же питало страх перед отказом от нэпа? Думаю, что неостывшие воспоминания о той войне, которую крестьянство вело против «военного коммунизма» и которую, после Тамбова и Кронштадта, все-таки выиграло. Да еще о хозяйственном развале периода «военного коммунизма». Нужны были очень серьезные обстоятельства, чтобы этот страх отступил. Видимо, перед еще большим страхом. Каким? Утратой власти? Но к этому времени всякая организованная оппозиция (монархисты, кадеты, эсеры, меньшевики) была сломлена, а без организации даже существовавшие немалые антисоветские настроения серьезной опасности в ближайшем будущем не представляли. Скорее, наоборот: и с точки зрения сохранения власти большую опасность представлял тогда отказ от нэпа, толкавший значительную часть населения, особенно зажиточных крестьян, на борьбу с властью.

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ СССР К КОНЦУ 20-Х ГОДОВ

Может показаться, что такое напоминание излишне: в сотнях книг об этом говорится подробно. Боюсь, однако, что многие специалисты далеко не точно оценивают ситуацию. Дело в том, что экономическая информация уже в 20-е годы была не совсем точной. Конечно, столь грубых, наглых искажений, как в последующие годы, тогда не было. И в ЦСУ, и в других экономических органах, где тогда велась статистика, работали чаще всего квалифицированные люди, честные и порядочные. Но приукрашивали действительность уже тогда. Напомню, что в 1926 г. Ф. Э. Дзержинский характеризовал отчетность промышленных трестов, как «фантастику», квалифицированное вранье... При этой системе выходит так, что врать можно, сколько угодно»[2]. Наряду с работниками предприятий вклад в это «квалифицированное вранье» внесли на начальной стадии нэпа и работники ЦСУ. Они умудрились без всяких объяснений за один год «исправить» свои прежние данные таким образом, что получился для 1920 г. объем промышленной продукции по отношению к 1913 г. в размере 30 % вместо 20 % [3] (с тех пор новая цифра вошла во все статистические справочники). Как показали последующие расчеты, проводимые по общепринятым в мировой статистике методам в Конъюнктурном институте Наркомфина СССР под руководством Я. П. Горчука, первоначальная цифра была верной... Уже с середины 20-х годов в ЦСУ СССР считали динамику продукции по отчетам предприятий об объ-

---

[2] Дзержинский Ф. Э. Избранные произведения. Т. 2. М., 1977. С. 497.
[3] Крицман Л. Н. Героический период русской революции. М., 1924. С. 157—158.

еме валовой продукции, что при росте цен неизбежно завышало результаты [4].

В статье «Заметки экономиста» Н. И. Бухарин называл одну из важнейших задач, стоящих перед народным хозяйством: «Мы должны научно поставить дело нашего статистического учета»[5].



Начнем анализ экономического положения СССР в 1928 г. со сравнения созданного в этом году национального дохода с дореволюционным уровнем. По данным наших справочников, он вырос на 19 %[6]. Учитывая, что в 1913 г. Россия далеко (в 3—4 раза) отставала по уровню национального дохода от США. даже и этот рост свидетельствовал об огромном отставании от развитых капиталистических стран, где национальный доход вырос значительно больше (например, в США в 1,4 раза). Но реальное положение по этому ключевому показателю было намного хуже. Любопытно, что ЦСУ СССР в 20-е годы данные об объеме национального дохода в сравнении в сравнении с 1913 г. вообще не публиковало, хотя методы расчета, конечно же, были в ЦСУ известны. Очевидно, просто искажать это соотношение не хоте-

[4] Более подробно об этом автор писал (совместно с В. Селюниным) в статье «Лукавая цифра» (см.: Новый мир. 1987. N 2; Коммунист. 1983. N 17), а также в специальных журналах.

[5] Бухарин Н. И. Избранные произведения. М., 1988. С. 417.

[6] Народное хозяйство СССР в 1958 г. М., 1959. С. 52.

лось, но и правду говорить уже нельзя было, она противоречила другим , более благополучным цифрам того же ЦСУ.

Все источники — расчеты и крупнейшего русского экономиста С. Н. Прокоповича в 1918 г., и советского экономиста А. Никольского в 1927 г., и Госплана СССР в том же 1927 г., и американского экономиста Фэлкуса в 60-е годы — дают один и тот же результат: национальный доход на территории России до 1939 г. составил 14,5—15 млрд руб. (в ценах 1913 г.)[7]. В 1927—1928 гг. по сравнению с 1913 г. индекс розничных цен вырос, по одним расчетам, в 1,97 раза (общеторговый индекс), по другим — в 2,07 раза (бюджетный), округленно в 2 раза. Строительный индекс, определяющий величину фонда накопления, вырос еще больше — в 2,45 раза[8]. С учетом долей фонда накопления и потребления в 1928 г. (0,85 и 0,15) получаем общий индекс цен для пересчета национального дохода, равный 2,07. Следовательно, объем национального дохода дореволюционной России в ценах 1928 г. составил 30—31 млрд руб. Национальный доход СССР в 1928 г. составил в текущих ценах 26,4 млрд руб.[9] Таким образом, национальный доход оказался на 12—15 % ниже уровня 1913 г., душевое же его производство, с учетом роста населения на 5 %, уменьшилось на 17—20 %[10].

Экономическая ситуация в свете такой оценки выглядит намного хуже, чем это представлялось в конце 20-х годов нашими статистиками. Уровень жизни трудящихся (крестьян и служащих) в 1928 г. был гораздо ниже, чем в 1913 г., несмотря на некоторое перераспределение национального дохода в их пользу (ликвидация помещиков и крупной буржуазии во многом компенсировалась ростом бюрократического аппарата). Служащие и крестьяне не разбирались в тонкостях статистики, но еще хорошо помнили свой дореволюционный уровень жизни, и его реальное снижение сильно влияло на их общественное настроение. Упала и обеспеченность жильем, так как при той же численности городского населения объем жилого фонда снизился примерно на 20 %[11].

Заметно снизила уровень жизни огромная безработица. В конце 20-х годов было около 1,5 млн безработных, что при численности рабочих и служащих 10,8 млн чел. составляло около 15 % — огромная

[7] **Вайнштейн А.** Национальный доход России и СССР. М., 1989. С. 63, 66, 68.

[8] **Струмилин С. Г.** Очерки социалистической экономики СССР. М., 1959. С. 35.

[9] **Вайнштейн А.** Указ. соч. С. 98.

[10] Впервые в советской литературе, насколько удалось установить, ошибки в расчетах ЦСУ отметил А. Вайнштейн (Там же. С. 106), но его оценка (29 млрд руб.) несколько отличается от моей. Оценка А. Вайнштейна практически осталась незамеченной советскими экономистами. С учетом недооценки амортизации реально объем национального дохода был еще ниже, чем мы рассчитали.

[11] **Струмилин С. Г.** Статистика и экономика. М., 1979. С. 326.

величина. В капиталистических странах такой высокий удельный вес безработных в численности наемных работников бывает лишь в период острых кризисов.

Уточнение оценки величины национального дохода позволяет по-новому определить и динамику производительности труда. Занятость в материальном производстве выросла примерно на 11 %[12]. В таком случае годовая производительность труда снизилась на 23 % по сравнению с 1913 г. Частично это связано с сокращением продолжительности рабочего дня. Но это относится только к сельскохозяйственному сектору, а он занимал тогда небольшую долю в общей занятости. Заметно выросла по сравнению с 1913 г. материалоемкость продукции. Об этом говорит сравнение изменения объема национального дохода с потреблением сырья. В то время как объем национального дохода снизился на 12 %, потребление топлива сохранилось на уровне 1913 г., потребление древесины превысило этот уровень примерно на 10 %.

По официальным данным, основные производственные фонды выросли по сравнению с 1913 г. на 30 %. Учитывая разрушения периода гражданской войны и почти полное прекращение капитального строительства с 1917 по 1925 г., такой рост нельзя считать реальным. По оценке С. Г. Струмилина, стоимость промышленно-производственных фондов с учетом износа сократилась к началу 1924 г. примерно на 10 %[13]. За 1924—1927 гг. это имущество выросло примерно на 20 %, т. е. в целом весь рост по сравнению с 1913 г. можно оценить в размере 10 %. Основные фонды железнодорожного транспорта выросли больше (в связи с огромным железнодорожным строительством в годы первой мировой войны их рост составил 30 %)[14]. Объем основных производственных фондов сельского хозяйства, видимо, остался на дореволюционном уровне, так как поголовье скота (главной части основных производственных фондов в сельском хозяйстве того времени) в переводе на крупный рогатый скот в 1928 г. не достигло еще уровня 1913 г.[15] Эти три отрасли имели тогда почти равную величину основных производственных фондов, в связи с чем можно определить и общий рост основных производственных фондов по сравнению с 1913 г.— 13 %. Следовательно, фондоотдача в народном хозяйстве упала на огромную величину — на 25 %.

Тем, кто читал газеты 20-х годов, выступления руководителей партии и правительства того времени, наконец, художественные произведения того времени, особенно сатиру, вывод о низкой эффективности экономики в конце 20-х годов не покажется неожиданным. В прессе

[12] **Анчишкин А. И.** Темпы пропорций экономического развития. М., 1967. С. 61. Данные на конец 1926 г.
[13] **Струмилин С. Г.** Статистика и экономика. С. 356, 359.
[14] **Там же.** С. 423.
[15] **Струмилин С. Г.** На плановом фронте. М., 1958. С. 294.

приводилась масса примеров вопиющей бесхозяйственности. Стремительный темп экономического роста в 20-е годы тоже не должен вызывать удивления: ведь речь шла о восстановительном периоде. При резервах производственных мощностей достаточно накормить город, чтобы на промышленные, транспортные, строительные предприятия потекли работающие. Именно это и произошло, когда отменили продразверстку и у крестьян появилась заинтересованность в увеличении производства. Нет сомнения, что переход предприятий общественного сектора на хозрасчет также содействовал повышению эффективности производства. По мере приближения к дореволюционному уровню возможность увеличения производительности труда сокращалась. Ее относительно высокий темп в 1926—1928 гг. был результатом далеко еще не оконченного восстановительного периода, чего не заметили многие наши экономисты и историки, введенные в заблуждение ложной статистикой. О том, сколь велики были резервы восстановительного периода, говорит хотя бы пример черной металлургии: в 1928 г. производство чугуна составляло лишь 75 % дореволюционного уровня, который был превзойден только в 1930 г.[16]. А ведь в 1929—1930 гг. были введены три новых крупных доменных печи.

## ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕТСКОЙ ЭКОНОМИКИ

В конце 20-х годов они очевидны. Это крупнейшие бюрократические препоны. Хотя они были меньше, чем при военном коммунизме и в 30—80-е годы, но весь букет прелестей раздутого бюрократизма был налицо. Об этом имеется масса свидетельств в литературе того периода: чудовищно раздутые отчетность, штаты, невозможность предприятию решать даже самые мелкие вопросы, Например, списание лошади продолжалось полгода, на слом плохой уборной стоимостью 5 рублей нужен был декрет ВСНХ. Намного снизилось качество управленческих решений. Среди членов правления промышленных трестов велика была доля рабочих, основная часть которых (94,8 %) имели начальное образование. Энтузиазм не мог восполнить их низкий профессиональный и образовательный уровень. Многие опытные руководители производства погибли в гражданскую войну или эмигрировали.

Высшие государственные и хозяйственные органы были лучше обеспечены кадрами. Но отсутствие последовательности, импровизация, а часто и просто неразбериха, хаос были характерны для их деятельности. Достаточно прочитать письмо Ф. Э. Дзержинского В. В. Куйбышеву, написанное незадолго до смерти (3 июля 1926 г.),

[16] Народное хозяйство СССР в 1958 г. С. 188.

В нем отражается то отчаяние, которое охватило руководство партии перед трудноразрешимыми задачами. Мы в оцепенении — вот вывод, к которому приходил Дзержинский. А ведь после смерти Дзержинского положение в руководстве страны еще ухудшилось. За один 1926-й год умерли или были устранены с руководящих должностей такие сильные хозяйственные руководители, как, например, Красин и Сокольников.

После гражданской войны снизилась квалификация рабочих, место многих старых, опытных рабочих, погибших на войне или умерших от голода и болезней, заняли недавно пришедшие из деревни. На эффективности производства в сельском хозяйстве ощутимо сказывалась ликвидация в период «военного коммунизма» высокоэффективных хозяйств, принадлежащих помещикам и зажиточным крестьянам. Совхозы и колхозы оказывались малоэффективными. Потери периода гражданской войны и эмиграции тяжело сказывались на развитии науки, научно-технического прогресса. Новое пополнение инженеров и ученых зачастую имело невысокую квалификацию.

Из-за низкой эффективности экономики крайне ограниченными оказались финансовые ресурсы для расширения производства. С. Г. Струмилин в конце 20-х годов сопоставил рентабельность советской экономики того времени с дореволюционной. Результаты оказались обескураживающими. По отношению к основным фондам в 1913 г. рентабельность промышленности составляла 19,7 %, в 1928 г.— 10,9 %, на железнодорожном транспорте (к основным и оборотным) — соответственно 8,2 % и 2,5 %[17].

В абсолютном выражении получаемая прибыль (с учетом роста цен) оказалась значительно ниже, чем до войны. Поскольку прибыль главным образом шла на расширение производства, воспользуемся для переоценки ее величины строительным индексом. Тогда окажется, что в промышленности создавалось прибыли на 20 % меньше, чем до войны, на железнодорожном транспорте даже в 4 раза меньше, в обеих отраслях вместе — в 2 раза меньше.

На уровень рентабельности в 1928 г. влияли не только отставание в уровне использования ресурсов по сравнению с дореволюционным уровнем. Сказывался и чрезмерный (по сравнению с изменением производительности труда) рост оплаты труда рабочих. Реальная заработная плата рабочих превзошла довоенный уровень на 20—30 %, в то время как годовая производительность труда, по реальным оценкам, в лучшем случае осталась на уровне 1913 г. Немного ниже, чем розничные, выросли оптовые цены промышленности и транспортные тарифы, но зато очень сильно, как мы докажем ниже, недооценивался объем основных производственных фондов. Так что все же

[17] Струмилин С. Г. Статистика и экономика. С. 399, 435.




решающим фактором пониженного уровня рентабельности в 1928 г. была низкая эффективность использования ресурсов.

В 1928 г. прирост основных фондов равнялся 3,3 млрд руб., что составило 3,3 % к объему основных фондов на начало 1928 г.[18] При таком росте они за пятилетку могли вырасти лишь на 17—18 %. Это, конечно, было намного меньше намечавшихся фантастических темпов 70—90 % (они означали прирост за пятилетие почти такой же, как за всю многовековую историю России), но все же были довольно

[18] Народное хозяйство СССР. М., 1932. С. 26.

внушительными. Однако и такой заметный рост был иллюзией. Он определялся во многом занижением оценки основных фондов. На это указывали ряд советских экономистов, в том числе крупнейший знаток этой проблемы Я. Б. Кваша [19]. Можно привести ряд доказательств такого занижения. Начну с самого простого. А. А. Аракелян в конце 30-х годов приводил данные о том, что ватера старых предприятий (вид текстильного оборудования) числятся на балансе в сумме 3—4 тыс. руб., а произведенные в 1936—1937 гг. той же мощности стоят 45—50 тыс.[20]. При росте розничных цен в 5—6 раз (а оптовые росли примерно в таком же размере) с момента генеральной инвентаризации основных фондов промышленности в 1925 г. до 1936—1937 гг. получается недооценка оборудования в промышленности чуть ли не в два раза.

Занижение статистическими органами оценок объема отдельных элементов основных фондов отмечалось уже в конце 20-х годов. Так, С. Г. Струмилин противопоставил оценке ЦСУ СССР стоимости городских жилищных фондов по восстановительной стоимости без учета износа в 1926—1927 гг. в размере 13,9 млрд руб. оценку Госплана СССР в размере 20,2 млрд руб., т. е. на 45 % больше [21].

Для проверки правильности указанных оценок мы рассчитали стоимость 1 м$^2$ введенного в 1928 г. жилья. Оказалось, что в 1928 г. в частном и обобществленном секторе в городах было введено 5,3 млн м$^2$ жилья стоимостью 603 млн руб.[22], т. е. 114 руб. за 1 м$^2$. Между тем, в 1926—1927 гг. стоимость 1 м$^2$ жилья в городах оценивалась ЦСУ СССР в 64 руб. (216 млн м$^2$ [23] жилой площади стоимостью в 13,9 млрд руб.).

Для переоценки сельского жилого фонда Е. М. Тарасов, данными которого пользовалось ЦСУ СССР, исходил из индекса цен строительства в 1926—1927 гг. по отношению к 1913 г. в размере 1,73 [24], в то время как в действительности он составлял 2,47 [25], что также занижало объем основных фондов более чем на 40 %.

Для определения размера недоучета стоимости основных фондов в промышленности был проведен следующий расчет. Определялась стоимость 1 м$^2$ зданий в составе промышленных фондов по результатам генеральной инвентаризации 1925 г. и новых фондов, введенных в середине 20-х годов. К сожалению, статистические данные не позволяют установить стоимость самих зданий. Поэтому их стоимость оп-

[19] Кваша Я. Б. Амортизация и сроки службы основных фондов. М., 1959. С. 101.
[20] Аракелян А. А. О переоценке основных фондов народного хозяйства // Проблемы экономики. 1938. N 5. С. 85.
[21] Струмилин С. Г. Статистика и экономика. С. 327.
[22] Народное хозяйство СССР. М., 1932. С. 26.
[23] Струмилин С. Г. Статистика и экономика. С. 327.
[24] Там же. С. 329.
[25] Струмилин С. Г. На плановом фронте. С. 493.

ределяется по общей стоимости основных фондов. Вряд ли за небольшой период доля зданий в их стоимости могла существенно измениться. По данным, приводимым в книге Я. Б. Кваши «Амортизация и сроки службы основных фондов», было определено, что промышленные основные фонды, построенные до 1917 г., составили 220 млн м², а в 1918—1927 гг.— 31,9 млн м². В 1922—1923 гг. восстановительная стоимость промышленных основных фондов составила свыше 7,8 млрд руб.[26], или 35 руб. за 1 м². За 1922—1923—1927—1928 гг. было введено в действие 2,5 млрд руб. промышленных основных фондов, что в расчете на 1 м² составило 78 руб., т. е. в два с лишним раза больше, чем по результатам генеральной инвентаризации.

Из сказанного вытекает, что стоимость основных фондов в результате генеральной инвентаризации была занижена, как минимум, в 1,5 раза. Это значит, что их реальная стоимость (с учетом износа) составила в 1928 г. не 70 млрд руб., а как минимум 105 млрд руб., но возможно, и значительно больше.

Заниженность оценки основных фондов приводила к недооценке амортизации основных фондов. Объем амортизации в 1928 г. определялся в размере 3,5 млрд руб.[27]. По отношению к первоначальной восстановительной стоимости в более чем 100 млрд руб. (при 30 % износа) получается размер амортизации, равный 3,5 %, что является обоснованным. Однако при заниженности основных фондов в 1,5 раза размер амортизации увеличивается на 1,75 млрд руб., а размер накопления в основные фонды сокращается до 1,55 млрд руб., т. е. не выше 1,5 % к стоимости основных фондов с учетом износа и еще меньше к их первоначальной стоимости.

В конце 20-х годов при сохранении нэпа не было условий для увеличения доли основных производственных фондов. Только для поддержания мизерного уровня обеспеченности населения жильем и другими культурно-бытовыми учреждениями при росте населения в 2 % в год требовалось увеличить непроизводственные фонды на 10 % за пятилетку.

Однако реальные возможности значительного роста определяются активной частью фондов — оборудованием. А возможности роста парка оборудования были еще меньшими, чем всех основных фондов. В результате первой мировой и гражданской войн из процесса обновления оборудования выпало 10—15 лет. Парк оборудования исключительно сильно износился. В конце 20-х годов по многим видам оборудования потребность в замене износившегося оборудования оказалась больше, чем возможности по их замене.

---

[26] **Барун М. А.** Основной капитал промышленности. М., 1930. С. 32,
[27] Народное хозяйство СССР. М., 1932. С. 26.

По такому важному виду оборудования, как паровые котлы, потребность в их выводе (со сроком службы более 25 лет) за пятилетку составила более 900 тыс. м² площади нагрева[28], в то время как объем отечественного производства — 88 тыс. м², а импорта, по нашим подсчетам,— 100 тыс. м², иначе говоря, производство и импорт лишь покрывали выбытие. Примерно такое же положение складывалось и по первичным двигателям, по металлорежущим станкам.

Еще хуже было положение в других отраслях. При парке паровозов более 20 тыс. штук и необходимом выбытии как минимум 600 паровозов, производство составляло лишь 477 против 479 штук в 1913 г. В конце 1928 г. практически прекратился рост поголовья скота. Рост объема жилья в городе и на селе с учетом реального размера амортизации прекратился.

5—10 % роста основных производственных фондов — вот что ожидало народное хозяйство СССР при сохранении нэпа в сложившемся его виде в предстоящую пятилетку.

Трудно было ожидать в первую пятилетку роста фондоотдачи. Ее возможный рост должен был компенсироваться падением вследствие высокой фондоотдачи в тяжелой промышленности, куда предусматривалось направить значительую часть фондов, и ухудшением использования новых фондов, неизбежным на первом этапе их освоения. К тому же и рост фондов в размере 5—10 % за пятилетку не был гарантирован. При длительных сроках строительства значительная часть капитальных вложений в новое строительство могла материализоваться уже за пределами первой пятилетки.

Таким образом, объективно складывалась ситуация практического застоя, ведь рост национального дохода оказывался меньше, чем рост населения (2 % в год). К концу пятилетки не достигался даже уровень национального дохода предреволюционной России, а доля национального дохода СССР могла составить лишь 15 % уровня США, в то время как в 1913 г. эта доля составляла 30 %. Еще хуже складывалось положение по новейшим отраслям промышленности: электроэнергии, химии, автомобильной, тракторной и авиационной промышленности. Здесь отставание измерялось уже десятками раз, и даже сокращение его казалось невозможным. При такой отсталой экономике невозможно было иметь не то что сильные, а минимально допустимые для любой страны вооруженные силы. И по численности, и по вооружению в сравнении с другими крупными странами их отставание было гораздо сильнее, чем в дореволюционной России.

Численность Красной Армии была намного ниже, чем в дореволюционной России (0,56 вместо 1,4 млн человек перед первой мировой войной и 0,9 млн в начале XX века). У Красной Армии практически

---

[28] Пятилетний план народнохозяйственного строительства М., 1929, Т. 2. С. 21.

не было танковых войск, современной авиации, тяжелой артиллерии, автомобилей, радиосвязи.

Перед партийным и государственным руководством в конце 20-х годов вырисовывалась перспектива экономической стагнации, военного бессилия. Это делало неизбежным рано или поздно внутренний социальный взрыв или поражение при первом же военном столкновении, которые возникали часто и между капиталистическими странами и тем более были вероятны между социалистической страной и капиталистическим миром [29].

Не знаю, имело ли тогдашнее руководство полностью правдивую картину положения в экономике страны. Скорее всего, имело. Тогда еще было немало прекрасных экономистов и внутри страны, и в эмиграции. Но оно знало цену нашей статистике и верило не благополучным цифрам в рублях, а грубой натуре, которая уже тогда длинными очередями в городах, «хлебными забастовками» в деревнях и авариями в промышленности говорила о кризисном состоянии дел в экономике.

Внимательное изучение работ Н. И. Бухарина 1927—1928 гг. показывает, что он в полной мере понимал безмерную сложность реконструкционного периода и низкую эффективность советской экономики. Много правильного говорилось им о путях преодоления трудностей. Это повышение культурного уровня населения, расширение инициативы трудящихся и предприятий, большая роль статистики, науки и т. д. Однако «план» Бухарина скорее указывал, что надо делать, чем как делать. Н. И. Бухарин не был готов к коренным изменениям сложившейся модели государственного и хозяйственного строительства. Он скорее призывал к частным, хотя и крупным реформам. И не было никакой уверенности, что даже их проведение, крайне сложное при реалиях того периода, резко и быстро повысит эффективность производства и решит проблемы накопления. Думаю, именно этим в решающей степени объясняется то, что большинство в Политбюро и ЦК в конце концов приняло сторону Сталина.

Партийному и государственному руководству СССР в конце 20-х годов пришлось решать экономические и социальные проблемы, оставленные им в наследство предшествующим периодом революции и социалистического строительства. К экономической и культурной отсталости дореволюционной России добавились огромные материальные, людские и культурные потери гражданской войны, эмиграция значительной части русской интеллигенции, выпадение более 10 лет из экономического и культурного развития. Принятый в конце

[29] Впервые такая опасность возникла уже через 3 года, когда Япония захватила Маньчжурию.

20-х годов курс был следствием отнюдь не только авторитарных наклонностей значительной части руководства этого периода. Он был еще и актом отчаяния людей, поставленных перед выбором: медленная агония или отчаянная попытка вырваться из отсталости, несмотря на возможные жертвы населения. Партийное руководство выбрало после колебаний второй вариант. Напомню, что этот выбор вовсе не был неожиданным. Он в общих чертах представлен еще в 1924 г. Е. Преображенским, который ясно видел, что самая сложная проблема возникнет в конце восстановительного периода, при решении проблемы источников накопления. Не обольщаясь эффективностью общественного сектора и возможностью притока иностранного капитала, Е. Преображенский уповал в основном на перекачку средств из несоциалистического сектора, главным образом из сельского хозяйства. С глубоким пессимизмом в связи с отсталостью Советской России глядели на перспективы социалистического строительства и Троцкий, Каменев и Зиновьев, которые уповали на мировую революцию.

Уже в год «великого перелома» (1929 г.) стало ясно, что, отказавшись от нэпа, гораздо легче решить проблему накопления. Сталин в статье «Год великого перелома» торжествующе приводил данные о росте объема капитальных вложений в крупную промышленность с 1,6 млрд руб. в 1928 г. до 3,4 млрд в 1929 г., или более чем в 2 раза. Даже с учетом немалого (не менее 20 %) скрытого роста цен результат поражал. Намного легче стало решать проблемы строительных рабочих. Ими стали репрессированные зажиточные крестьяне и нэпманы, а также крестьяне, отчаявшиеся от непосильных поборов. В 1,5 раза (!) за один год выросла вывозка древесины. Это позволило и обеспечить прирост строительных работ, и почти вдвое увеличить экспорт древесины [30], в результате чего впервые после нескольких лет застоя существенно вырос экспорт. Он имел ключевое значение для индустриализации, для которой требовалось большое количество иностранного оборудования и материалов. Кто же добывал тот лес? Те же заключенные и подневольные крестьяне, которых насильно загоняли на лесозаготовки [31]. При росте городского населения на 1,5—2 млн человек в год в городах вводилось примерно 5,3 млн $м^2$ жилой площади, т. е. по 2,5—3 $м^2$ на человека, при средней обеспеченности одного городского жителя в 8 $м^2$. На такой жилплощади могли жить только отчаявшиеся люди. По-видимому, заключенные не включались в городское население. Они жили в еще худших условиях.

Выскажу предположение: раскаяние Н. И. Бухарина и его сторонников в конце 1929 г. не было только результатом давления пар-

[30] Внешняя торговля СССР за 1918—1940 гг. М., 1960. С. 104.

[31] Благодаря заключенным удалось сильно поднять и добычу золота, столь же необходимого для индустриализации, как и лес.

тийного аппарата. Думаю, что на них действительно произвело огромное впечатление благополучное (пусть и с жертвами, какая же революция без жертв!) решение проблемы финансирования накопления. И не так уж и лукавил Н. И. Бухарин в своем предсмертном письме, что семь лет (т. е. с 1929 г.) у него не было никаких политических разногласий со Сталиным. Другое дело, что после первой пятилетки, когда основы тяжелой промышленности были созданы, Н. И. Бухарин считал возможной «оттепель» в экономике и политике.

## МОЖНО ЛИ БЫЛО ПРЕДОТВРАТИТЬ ГИБЕЛЬ НЭПА!

Так что же, гибель нэпа и победа Административной системы были фатальными, предотвратить их было невозможно? Думаю, что в конце 20-х годов это было так. Последний шанс для других решений в рамках сложившейся социальной системы был упущен в начале 20-х годов. Он и тогда был невелик, но все же не равнялся нулю. Крах «военного коммунизма» вызвал такое идеологическое потрясение в партии и обществе, что попытка коренного пересмотра понятия социализма тогда была возможна. Однако, как это часто бывало в русской истории и в прошлом и в последующем, изменения носили хотя и значительный, но не радикальный характер. Сделав первые крупные шаги по изменению хозяйственного и общественного механизма (отмена продразверстки, введение свободной торговли, перевод части промышленности на хозрасчет, ограничение роли ВЧК и частичное восстановление законности и правопорядка), руководители партии и государства решили, что дальнейшее движение в том же направлении грозит гибелью социализма. И вот уже на XI съезде РКП(б) торжественно объявляется: отступление закончено. Да и зачем, скажите, отступать, когда непосредственная опасность устранена, крестьянские мятежи прекращены и сельское хозяйство начинает возрождаться?!

Лозунг подкреплялся делами. На Генуэзской конференции, вопреки позиции ряда делегатов от РСФСР (Красина, Чичерина, Литвинова), советская делегация отказывается от заключения соглашения с западными державами по вопросу о долгах России, ставившегося условием предоставления Советской России жизненно необходимых займов. В конце 1922 г. аннулируется уже подписанное Л. Красиным соглашение о предоставлении концессии Л. Уркарту.

Если без этих займов и притока в других формах иностранного капитала не могла быстро развиваться экономика дореволюционной России[32], то насколько больше они были нужны разоренной граждан-

[32] Иностранцам принадлежало 30—40% капитала русской промышленности, велика была его роль в железнодорожном строительстве и кредитной системе.

ской войной стране Советов! В конце 1922 г. отклоняется предложение даже о частичном ослаблении монополии внешней торговли, которую Н. И. Бухарин справедливо называл «главзапором». Монополия внешней торговли являлась крупнейшим препятствием для расширения внешнеэкономических связей, а без их развития был немыслим долговременный экономический подъем. Даже в 1928 г. из-за небольших объемов экспорта СССР смог ввести лишь половину импорта оборудования дореволюционной России. Чтобы добиться этого, пришлось пожертвовать импортом предметов потребления, который сократился по сравнению с 1913 г. в 10 раз, что, конечно, снизило уровень жизни населения.

Наряду с этими экономическими решениями, идущими вразрез с самой идеей нэпа, отмечу и такие политические события 1922 г., как процесс руководителей партии правых эсеров и высылка за границу около 200 крупнейших представителей русской интеллигенции, показавшие, что коренных изменений в системе однопартийной диктатуры в Советской России предпринимать не собираются.

В партии были тогда голоса, требующие более глубоких перемен. Я уже говорил о позиции ряда советских делегатов на Генуэзской конференции. Накануне Генуи Чичерин предлагал ввести дополнения в конституцию, дающие избирательные права тем, кто был их лишен ранее. Но его предложение даже не стали рассматривать. Н. Осинский на X партконференции летом 1921 г. высказался в пользу создания крестьянской партии. Г. Мясников тогда же предлагал свободу печати — от монархистов до анархистов. На XII съезде партии К. Радек и Л. Красин говорили о необходимости дополнить крестьянский нэп внешнеэкономическим нэпом. Но все названные (и другие) предложения о расширении нэпа категорически отвергались. Конечно, в них был известный риск. Страсти, разожженные гражданской войной, были слишком свежи в памяти, чтобы наладить единый социалистический фронт с меньшевиками и эсерами, столь необходимый для сплочения всех сил социализма в борьбе демократическими методами с антисоциалистическими силами. Казалось немыслимым и даже постыдным победителям в гражданской войне идти на поклон к побежденным. И, конечно, это требовало коренных реформ самой Коммунистической партии, которая родилась и жила в непрерывной борьбе с другими социалистическими течениями. Именно поэтому я и считаю шанс 1922 г. столь малым. Потребовалось много десятилетий, чтобы началось осознание того, о чем говорил в 1924 г. Б. Пильняк: не Россия для коммунистов, а коммунисты для России.

Советская экономика 20-х годов представляла собой причудливое сплетение рыночных и административных методов управления. Можно понять, когда советские экономисты в поиске примера для

подражания обращаются к методам управления и формам хозяйствования 20-х годов и находят там столь милые их сердцу хозрасчетные формы хозяйствования. Но при этом упускается из виду значительная роль административных методов в то время. Административная система 30—50-х годов была заложена в 20-е, а вовсе не построена на голом месте. Правда, роль административного управления в период нэпа не оставалась неизменной: она то падала (1921—1923 гг.), то росла в 1926—1928 гг.

Нэп отнюдь не являлся периодом гармоничного и бескризисного развития. Напротив, кризисы были почти непрерывно. Финансовый кризис весной 1922 г., кризис сбыта осенью 1923 г., товарный кризис 1924 г., рост инфляционных тенденций и товарный голод конца 1925 г.— вот только некоторые кризисы первого этапа нэпа. Они все больше подтачивали его устои. Если первый удар по нэпу был нанесен в 1922 г. отказом признать долги и ограничить монополию внешней торговли, то второй удар был нанесен осенью 1923 г., когда под влиянием кризиса сбыта начали устанавливать директивные цены на предметы потребления. Чуждое рыночной экономике установление директивных цен привело к товарному голоду 1924 г., и так и не было отменено, став элементом управляемой экономики.

Бесспорно, крупнейшим достижением первого этапа нэпа явилось создание в апреле 1924 г. твердой валюты — червонца, свободно обмениваемого населением и предприятиями на иностранную валюту. Но часто этим и завершается описание судьбы червонца. Между тем эта твердая валюта продержалась не больше двух лет. Слабым местом червонца явилась низкая величина золотого запаса, составлявшего лишь 1/7 дореволюционного, нереальный курс червонца и малый объем советского экспорта. Стоило только положительному сальдо торгового баланса под влиянием невыполнения нереальных плановых заданий на 1925 г. смениться отрицательным, как вся денежная система зашаталась. Теряя золотой запас и не будучи способным получить помощь извне, Госбанк уже в начале 1928 г. отказался от обмена советских денег на иностранную валюту.

Не нужно долго доказывать, что монополия внешней торговли, твердые цены, нереальный валютный курс и неконвертируемая валюта никак не вписываются в рыночную экономику. Процесс ее ликвидации, как видим, шел не единовременно, а как ряд последовательных мероприятий, оставлявших все меньше и меньше от нэпа.

Последняя попытка реанимировать нэп была предпринята в 1925 г. Были сняты многие ограничения на развитие крестьянского хозяйства, расширены политические права крестьян. Но стоило уменьшиться числу голосов, отданных за коммунистов на выборах в сельские Советы, как от ряда сделанных уступок уже в начале

1926 г. отказались. Был осужден в том же 1925 г. Н. И. Бухарин за лозунг «обогащайтесь».

1926—1927-й — это годы непрерывного усиления нажима на частный сектор. Ведя борьбу с троцкистско-зиновьевской оппозицией, партия фактически принимала многие ее лозунги и предложения в области нажима на частный сектор, перекачки средств из него для нужд индустриализации. Не стану приводить конкретные факты — они имеются в любой книге по истории этого периода. Хочу обратить внимание на один, значение которого, по-моему, недооценивается. В условиях нехватки финансовых ресурсов летом 1927 г. советское государство впервые выпустило принудительные займы. Кстати, и это предложение выдвигалось оппозицией. Принудительные займы до этого выпускались только в войну. Теперь же, в мирное время, это стало системой в практике советского бюджета.

Собственно говоря, уже в 1927 г. стало ясно, что достигнут потолок в извлечении финансовых ресурсов обычными методами. Именно об этом свидетельствовал выпуск принудительных займов. Даже явно недостаточная величина финансовых ресурсов в 1928 г. была слишком тяжела для советской экономики. Чтобы ее сохранить, нужны были и принудительные займы, и излишняя эмиссия, и заниженные цены на сельскохозяйственную продукцию, особенно зерно. Все эти рычаги также были чужды нэпу.

Теоретически и тогда можно было попытаться возродить умирающий нэп, проводя мероприятия, от которых отказались в 1922—1923 гг. Именно это предлагали Н. Д. Кондратьев, В. А. Базаров, В. Г. Громан и их сторонники (речь часто шла не о нэпе). Но в партии они уже не имели поддержки. Даже Н. И. Бухарин в 1927—1928 гг. выдвигал все новые предложения по наступлению на частный сектор.

Время было упущено.

---

# О НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ

## Из книги «Экономическое планирование в Советской России» (1934 г.)

Б. БРУЦКУС

Существо изменений, предлагаемых нэпом,— восстановление рынка, т. е. горизонтальных связей между предприятиями, что в предшествующий период было запрещено в пользу одного всеохватного социалистического предприятия. В то же время планировалось допустить содействие частной хозяйственной деятельности. Период военного коммунизма дал свидетельства от противного в пользу рыночной экономики, нэп же — позитивное доказательство ее преимуществ. Несмотря на голод и все еще примитивную организацию рынка, признаки оживления можно было наблюдать сразу же после объявления нэпа. Население областей, которые пощадил неурожай, принялось за работу с возрожденной надеждой. Маховик промышленности, почти остановившийся, начал набирать обороты сначала медленно, но с окончанием голода осенью 1922 г. наблюдается быстрый процесс экономической реконструкции. Все это производит впечатление на коммунистов. Советское правительство стремится восстановить некоторые институты капиталистического общества. В связи с этим у многих возникает ошибочное представление, что проблема построения социалистической экономики тем самым решена. В действительности же она была далека от решения.

---

**Бруцкус Борис Давидович (1874—1938 гг.) — видный российский экономист-аграрник. Профессор Петербургского сельскохозяйственного института (1907—1922 гг.), профессор Русского научного института в Берлине (этого места лишается после прихода к власти нацистов), профессор экономики сельского хозяйства Иерусалимского университета. Один из крупнейших экспертов по сельскому хозяйству России. Активно поддерживал реформы Столыпина, направленные на разрушение сельской общины и создание крупного фермерства, видя в них средство разрешения русского аграрного кризиса, создания условий дальнейшей индустриализации страны.**

**После февральской революции сотрудничает с Временным правительством (член Высшего совета по земельным вопросам). Октябрьскую революцию считал трагедией, не разделял и идеалов белого движения.**

Уже в марте 1922 г., через год после объявления нэпа, Ленин провозгласил, что отступление социализма должно быть остановлено и что он должен укрепиться на командных высотах экономической жизни — т. е. в ее централизованных секторах. В руках советского правительства все еще оставались крупная промышленность, транспорт, реконструированная кредитная система и внешняя торговля. Правительство учредило также торговые организации, особо имея в виду закупки сельскохозяйственных продуктов. Были востановлены кооперативы, и они тоже оставались под контролем советского государства, образуя лишь особую форму государственных предприятий.

Все эти организации освоили определенные формы капиталистической организации. Но этому факту не следует приписывать никакого решающего значения. Национализированные предприятия выполняли определенные задачи, поставленные им коммунистическим государством, и их деятельность определялась не перспективой получения максимально возможной прибыли, но, главным образом, политическими соображениями. Их независимость оставалась крайне ограниченной. По сути они проявляли скорее бюрократические, чем капиталистические характеристики. Именно на этом основании Ленин называл государственные предприятия социалистическими и противопоставлял государственный сектор частному. Формально свободные взаимосвязи между ними (по Ленину — «смычка») устанавливались на рынке. Вся система нэпа рассматривалась Лениным как долгосрочное предприятие. По его представлениям будущее советской экономической жизни зависело от того, попадет ли социали-

---

**Нэп порождает у Бруцкуса надежду на либерализацию. В 1922 г. он какое-то время возглавляет комиссию по планированию сельского хозяйства. Не скрывает своих научных и политических взглядов. В выступлении на сельскохозяйственном съезде в 1922 г. возложил на советское руководство ответственность за голод 1921 г. Публично выступает с критическим анализом проблем организации социалистической (централизованно планируемой и управляемой) экономики. В 1922 г. в петроградском журнале «Экономист» публикует статьи по этой теме. В результате — арест и высылка из СССР в том же году. Находясь в эмиграции, внимательно следит за событиями в Советской России. В 1932 г. публикует анализ результатов выполнения пятилетнего плана, составляющий основу второй части книги «Экономическое планирование в Советской России», из которой взят публикуемый нами материал. Первая часть книги — статьи из «Экономиста».**

стический сектор в зависимость к частному, или наоборот, подчинит его.

Хотя ситуация, в которой находились малые частные предприятия, никак не была благоприятной с точки зрения конкуренции с крупными и во всех других аспектах привилегированными государственными предприятиями, они, тем не менее, выказывали огромную живучесть, успешно конкурируя с последними. Слабость частного сектора лежала в области законодательства, а не экономики, и этот факт в последующем сказался на его судьбе.

Изменения в экономической сфере последовали со всей возможной быстротой. Это позволило Ленину отказаться от каких бы то ни было уступок в политической сфере. Всевластие лидеров партии, возникшее во время гражданской войны, всевластие, для которого система Советов служила лишь маскировкой, осталось нетронутым. В этом всевластии, по Ленину, была реализована «диктатура пролетариата», институт, который он определял «как ничем не ограниченную, никакими законами, никакими абсолютно правилами не стесненную, непосредственно на насилие опирающуюся власть»*. Когда правительственная власть имеет такую природу, способность конкурировать в экономической жизни не могла иметь решающего значения для будущего частных предприятий. Даже когда в конце 1922 г. был опубликован Гражданский Кодекс — который можно было интерпретировать очень свободно — частное предпринимательство осталось без защиты против всесилия коммунистических властей. Именно отсюда шла угроза системе нэпа: ее разрушение произошло скорее, чем Ленин ожидал.

Отсутствие юридической, правовой безопасности частного сектора обнаруживается в конце 1923 г., через два с половиной года после объявления новой экономической политики. Внутри партии формируется оппозиционное движение, во главе которого стоит Троцкий; после того как заболел Ленин, он становится ведущей фигурой в партии. Признавая экономический прогресс, имевший место при нэпе, Троцкий полагал, однако, что такая политика угрожает будущему социализма. Он указывал, что растет влияние крестьянства, что возникает класс крестьян, имеющих крупные хозяйства, который угрожает советской власти. На крестьянство, таким образом, должно быть оказано сильное давление. Эта точка зрения противоречила идее союза между рабочими и кресть-

* **Ленин В. И.** Полн. собр. соч. Т. 12. С. 320.

янами, на котором, с соответствии с ленинскими представлениями, основывалось ближайшее будущее советского государства. Оппозиция была подавлена, и Троцкий замолчал. И тем не менее его агитация оказала влияние на политику партии. В начале 1924 г. была конфискована значительная доля частного капитала, накопленного за три года после объявления новой экономической политики. Частникам запретили продавать продукцию крупной промышленности. Их место заняли громоздкие кооперативные общества, находящиеся под контролем государства. Был принят ряд мер против зажиточных крестьян.

И тем не менее прокрестьянские настроения в партии такими мерами не были преодолены. В мае 1925 г. на Всесоюзном съезде Советов, либеральная политика празднует свои самые большие победы в том, что касается крестьянства. Представлялось, что крестьяне отдадут свой урожай правительству по самой низкой цене. Искали даже возможность уладить отношения с зажиточными крестьянами. В то же время Бухарин, теоретик партии, призвал «обогащаться». Как потом иронически отзывалась оппозиция, в то время некоторые верили в мирное врастание кулака (зажиточного крестьянина) в социализм.

«Командные высоты» экономической жизни должны были формировать основы социалистической структуры. Так как государственные предприятия не были капиталистическими, они не могли функционировать без плана. Как монополистические организации, они обнаруживают склонность запрашивать слишком большую цену за свою продукцию. Но поскольку руководство таких предприятий не было заинтересовано в их прибыльности, у него также нет особых стимулов к поиску способов снижения издержек. К каким результатам может привести такое положение, показал серьезный кризис перепроизводства в крупной промышленности в начале 1924 г., когда ее производство едва достигало трети предвоенного уровня. Одна из его причин — тяжелые потери крестьян от инфляции осенью 1923 г. Стабилизировав денежный курс в феврале 1924 г., советское правительство устранило эту причину кризиса. Но осталась и другая причина — слишком высокие цены на промышленные товары. В октябре 1923 г. индекс оптовых цен промышленных товаров составлял 2,757 к 1913 г. в то время как для сельскохозяйственных продуктов — только 0,888. Их отношение составляет, следовательно, 3 к 10. В таких обстоятельствах




крестьяне желали иметь дело не с крупной промышленностью, а с малыми частными предприятиями. Когда последние не предлагали необходимых товаров, хозяйства оставались автаркическими. Не было оснований ожидать, что неуклюжая национализированная промышленность существенно снизит цены. Правительство должно было вмешаться. Этот и аналогичные ему эпизоды ясно показывают, что монополитические государственные предприятия без руководства сверху не способны выполнять свою работу. Правительство должно присматривать за ними, определять цены на их продукцию и таким образом заставлять их снижать издержки производства.

В то время как буржуазные правительства ограничиваются планированием своего бюджета, для советского правительства стало привычным делом санкционировать многочисленные планы наиболее важных отраслей промышленности. По необходимости вскоре рождается идея генерального экономического плана, без которого различные индивидуальные планы могут противоречить друг другу.

Новая экономическая политика, следовательно, никоим образом не устраняла проблему генерального экономического плана. Напротив, она создала условия, в которых эта проблема, как никогда раньше серьезно, ставилась в повестку дня. В период военного коммунизма много говорилось о генеральном плане, но не было предпринято никаких серьезных попыток составить такой план. Разработка глубоко продуманного экономического плана требует, в качестве первого существенного элемента, составления денежного баланса. Идея генерального плана в экономической системе, лишенной денег, внутренне противоречива: невозможно составить ясное представление о такой системе и, следовательно, невозможно разработать план для нее. В три года после провозглашения нэпа не могло быть генерального плана просто потому, что не было устойчивых денег. И только после денежной реформы в феврале 1924 г., проблема генерального

плана становится реальной. Летом 1925 г. Госплан впервые публикует наброски генерального плана. Это событие имело решающее значение для дальнейшего развития советской экономики.

Госплан, в котором лидирующую роль тогда играли беспартийные эксперты, ставил перед собой скромную цель. Разрабатываемые им контрольные цифры не должны были подменять планы отраслей; последние должны были принимать во внимание эти контрольные цифры при разработке своих планов, чтобы не вступать в противоречие с генеральной линией развития. Основная цель контрольных цифр — дать прогноз развития частного сектора, и особенно крупных крестьянских хозяйств, прогрессу которых Госплан не имел желания препятствовать. Обеспечение равновесия спроса и предложения на рынке и сохранение на рынке свободных связей частного и социалистического секторов общества рассматривалось Госпланом как наиболее важная задача в области экономического управления.

Однако Госплан в своей деятельности подвергался давлению правящей партии. Ее цель состояла в быстром восстановлении и расширении промышленности. Средства для этого должны были дать крестьяне. Они должны были обеспечивать, в обильном количестве и по низкой цене, промышленных рабочих продуктами питания, фабрики и заводы — сырьем; кроме того, они должны были отдавать излишки продуктов, особенно зерна, для экспорта, так как для восстановления промышленности был необходим импорт значительного количества оборудования и сырья. Госплан, основывая свои расчеты на опыте 1923/24 г., когда цены еще не были устойчивыми, был чересчур оптимистичен относительно возможности закупок зерна по низким ценам. В 1923/24 г. советскому правительству удалось закупить зерно у крестьян по ценам, в 2—3 раза более низким, чем довоенные, в количестве 2,7 млн т, достаточном для экспорта с высокой прибылью после того, как были полностью удовлетворены все еще скромные запросы внутреннего рынка. Верно, что в 1924/25 г. правительство не смогло повторить свои дешевые закупки зерна и экспортировать значительное его количество, как оно надеялось сделать. Этот факт, однако, рассматривался как случайный и приписывался плохому урожаю 1924 г. В 1925 г. ожидался превосходный урожай, и Госплан надеялся, что на зерновом рынке возникнет ситуация, аналогичная ситуация 1923/24 г. Госу-

дарственные торговые организации готовились покупать зерно по ценам, ниже довоенных.

Из-за значительного прогресса свободной торговли этим надеждам не суждено было осуществиться. Торговые организации вынуждены были покупать зерно по несколько более высоким ценам, чем довоенные (индекс 118,9 к 1913 г.). Вместо запланированных 13 млн т оказалось возможным закупить лишь 9,6; экспорт составил 2,1 млн т вместо 5—6 ожидаемых, т. е. меньше, чем в 1923/24 г. Несмотря на давление, оказываемое мощными государственными организациями на зерновой рынок, их монопольный контроль оказался недостаточным, чтобы диктовать цену крестьянам. Но даже по таким ценам крестьяне получили примерно на 40 % меньше, чем перед войной, в пересчете на промышленные продукты.

Эта частичная неудача создает трудности для советского правительства. Снова в партии набирает силу левая оппозиция. Вся ленинская старая гвардия, интеллектуалы, приходят к соглашению с Троцким. Оппозиция подавляется Сталиным, все больше подчиняющим себе партийную организацию. Но постепенно Сталин делает программу оппозиции своей собственной.

Частичная неудача экономического плана на 1925/26 гг. не поколебала веру партии в планируемую экономику. Она не сделала даже вывод о том, что планы следует составлять более осторожно, что к крестьянам не следует предъявлять столь непомерные требования. Контрольные цифры после лета 1925 г. появляются ежегодно. Они разрабатываются все более тщательно. Все более подчеркивается обязательность контрольных цифр. После реконструкции старой промышленности целью планирования объявляется создание новой. Тем не менее авторы контрольных цифр все еще пытаются сохранять формально свободными связи между частным и социалистическим сектором экономики. Они все еще полагают, что наиболее важная задача экономического планирования — сохранение равновесия на рынке между спросом и предложением.

Все усилия плановой комиссии окончились неудачей: предъявляемые к крестьянству требования были чрезмерными, а советское правительство со своей стороны не было заинтересовано в том, чтобы сделки совершались на свободнов рынке. Оно осознало, что до тех пор, пока существует частная торговля, нельзя принудить торговать по ценам

«в соответствии с планом»; следовательно, оно решает упразднить частную торговлю. Прежде всего, путем административных мер, оно устраняет частный капитал из межрегиональной торговли зерном. Затем посредством произвольного налогообложения и конфискаций частный торговец вытесняется из всех сфер хозяйственной деятельности. Более того, большинство малых промышленных предприятий, конкурирующих за сырье с крупной промышленностью, закрываются под тем или иным предлогом. Эти меры достигают своей цели в том, что касается способности советского правительства настоять на предопределенных ценах. Индекс цен на зерно, закупленное государственной торговлей, упал с 118,9 в 1925/26 г. до 105,8 в 1926/27 г. Но в то же самое время рынок теряет для крестьянина значительную долю своей привлекательности. Хотя восстановление площадей под зерновые культуры продолжается во все возрастающем темпе до 1926 г. включительно и хотя урожай 1926 г. оказывается очень хорошим, доля зерна, поставляемого на рынок, колеблется в 1924/25, 1925/26, 1926/27 гг. между 14 и 15 %, в то время как перед войной она достигала 22,8 %. Следовательно, никакого прогресса не обнаруживается. Крестьяне запасали зерно или кормили им скотину. Частная торговля все еще играет существенную роль на рынке продукции животноводства, и государственные организации должны платить за них соответственно более высокие цены (индекс — 163,1). В 1926/27 г. экспорт составляет лишь 2,25 млн т зерна.

Интенсивные капиталовложения в промышленность, составляющие примерно миллиард рублей, и увеличение на 25 % денежной массы в обращении (с 1343,3 млн руб. на 1 октября 1925 г. до 1670,8 млн руб. на 1 октября 1927 г.; перед войной на большей территории обращалось 1,7 млрд руб.) привели к инфляции, хотя пока еще в слабой форме. Вместе с регулированием цен и относительно более высокой зарплатой рабочих в 1926/27 г. был превзойден предвоенный уровень — инфляция приводит к неадекватному снабжению сельских районов промышленными товарами. Крестьяне поэтому неохотно расстаются со своими продуктами. Со своей стороны советское правительство имело соблазн экспроприировать эти продукты насильственно.

В обзоре экономического развития за 1926/27 г. Институт экономических исследований предупреждает об этой опасности: «Любая попытка преодолеть противоречия рын-

ка в смешанной натурально-рыночной экономике неэкономическими методами должна приводить в своем логическом развитии к экономическим методам военного коммунизма со всеми его характерными чертами».

Институт обращал также внимание на рецидивы определенных феноменов, напоминающих военно-коммунистические: движение «мешочников» из субсидируемых областей на юг в поисках «белой муки»; нелегальная торговля товарами, цены на которые фиксированы; продажа дефицитных товаров в магазинах не обычным способом всем покупателям, но по особым правилам, например при предъявлении удостоверения члена кооператива или ответственного работника (привилегированные коммунисты); продажа в ряде случаев сырья лишь в обмен на продукты и т. д.: «Это может привести к уменьшению производственной силы деревни и к резкому уменьшению рыночной доли сельскохозяйственных продуктов».

В это время были еще свежи воспоминания о страшных годах военного коммунизма, и предостережение Института вызвало бурю негодования в партии. За этот обзор Институт был закрыт, но его прогноз вскоре оправдался.

События приняли описанный оборот. В 1927 г. имели место даже более жестокие преследования крестьян; практически они привели восстановление зернового хозяйства почти к тупику. В то же время урожай после двух благоприятных лет был посредственным. Частная торговля была запрещена, и на селе появляются «заготовители». Крестьяне не желают продавать зерно по низким ценам, получать бумажные деньги, которым не доверяют. Тем временем правительство, расстроив частную торговлю зерном, взяло на себя тем самым всю ответственность за обеспечение населения продовольствием. Поэтому в январе 1928 г. оно вынуждено было принять решение, имеющее далеко идущие последствия, решение закрыть рынки в сельских районах и вернуться к обязательной экспроприации зерна и некоторых видов сырья. Разрушается последняя опора нэпа.

Все значение того, что произошло, было пока еще не вполне понятно для советского правительства. Оно рассматривало это как изолированный феномен и попыталось весной оживить свободные закупки зерна. Но поскольку во всех других отношениях принципы экономической политики оставались неизменными, оказывается невозможным получить большое количество сельскохозяйственных продуктов по

фиксированным ценам. Между фиксированными и свободными ценами открылась непреодолимая пропасть. Система нэпа была мертва. Советское правительство не могло повернуть назад; оно стояло перед задачей выполнения первого пятилетнего плана.

Таким образом, еще перед пятилетним планом первые попытки планирования привели и к известному разрушению частных форм экономической жизни и к оживлению принудительной экспроприации сельскохозяйственных продуктов. Планируемая экономика явным образом вырождалась в экономику принуждения.

*Перевод В. П. ИНМАТОВА*

**ИЗ ПИСЕМ В РЕДАКЦИЮ**

## Электроника и натуральное хозяйство

*Как сообщил «Правительственный вестник» (1989. № 5) на полосе «Хроника. В Президиуме Совета Министров СССР», «участники заседания одобрительно отнеслись к представленным И. Силаевым предложениям о мерах по созданию и развитию мощностей электронного машиностроения в отраслях машиностроительного комплекса». Итак, в каждой машиностроительной отрасли будет развиваться своя специализированная научная, опытно-конструкторская и производственная база. И это уже началось несколько лет назад в больших муках, например, в бывшем Министерстве тракторного и сельскохозяйственного машиностроения. Но мы никак не ожидали, что такое начинание получит поддержку председателя Бюро Совета Министров СССР по машиностроению и самого Совмина.*

*Мы все же предполагали, что специализированные министерства, их НИИ, КБ, предприятия быстрее создадут для нас разнообразное электронное оборудование на высоком техническом уровне, быстрее и качественнее освоят его в серийном производстве хотя бы с 1995 г. А до этого будут поставлять необходимые опытные образцы и опытные партии изделий, что, вероятно, не представит для них больших сложностей. Хотелось бы прочитать в «ЭКО» мнение специалистов с более широким, чем наш, кругозором о перспективности развития у нас подобного натурального хозяйства.*

*Также хотелось бы узнать, что существенное сделало Бюро по машиностроению за несколько лет своей деятельности, например, в области межотраслевой унификации, в содействии развитию ОКР и технологической подготовки производства на предприятиях, в устранении несогласованности действий между конструкторами, технологами на предприятиях и работниками НИИ.*

О. В. ФЕДОСЕЕВ, Б. М. ЕЛЬКИН,
ПО «Онежский тракторный завод»,
Петрозаводск

# ШТРИХИ К ПОРТРЕТУ ЧИТАТЕЛЕЙ «ЭКО»

В пятом номере журнала предлагалась анкета «Кто Вы, наш читатель?». Ответы на нее помогут редакции уточнить структуру аудитории, узнать, как она оценивает журнал в целом, отдельные направления его работы, что желала бы видеть на его страницах. Исследовательская группа во главе с доктором философских наук, профессором В. З. Коганом провела предварительный анализ первой тысячи анкет. Получилась такая картина.

Среди респондентов большинство — мужчины (78,5 %). Их средний возраст — 39 лет. Женщины моложе на три года. Общий же средний возраст — около 38 лет. Это — социально активный возраст, когда уже исчезли заблуждения юности и еще не настало время старческой брюзжащей пассивности. Жители города составляют 91,9 % опрошенных подписчиков. 5,8 % респондентов живут в поселках и 2,3 % — в сельской местности.

Самая многочисленная группа читателей (43,5 %) трудится на предприятиях, в ПО и НПО различных отраслей. Работники вузов и средних учебных заведений — на втором месте (12 %). Чуть отстали от них сотрудники НИИ, КБ, лабораторий (11 %). Студентов и учащихся — 4,7 %, строителей — 4,1 %, транспортников и связистов — 3,5 %. За ними идут работники кооперативов, главным образом их председатели. Между 2—3 % находятся группы читателей из сферы обслуживания и торговли, из проектных институтов и партийных органов. Лишь 1,4 % — из местных Советов, 1 % — работники сельхозпредприятий. Практически нет отраслей, где не знают о журнале.

Руководители разного уровня составляют 52,2 %, если судить по обработанным анкетам. Немало руководителей предприятий, организаций и учреждений, их заместителей — 13,7 %, главных специалистов предприятий и их заместителей — 11 %, начальников отделов и лабораторий — 19,2 %, цеховых руководителей — 3,4 %.

1,7 % опрошенных не сообщили о своем образовании. Среди сообщивших 4,6 % имеют общее среднее, 5,8 % — специальное среднее, остальные — высшее образование. 30,7 % получили дипломы экономических вузов или факультетов. В полтора раза больше выпускников технических вузов. Каждый десятый читатель «ЭКО»— кандидат наук и 1,3 % — доктора наук.

Среди читателей начали дружить с журналом в 80-е годы — 61,3 %; со второй половины 70-х — 18,3 %; с первой половины 70-х — 8,5 %. Остаются преданными журналу с первых его номеров, с 1970 г.,— 3,7 %.

В одном из ближайших номеров мы рассчитываем опубликовать более полный социологический анализ присланных в редакцию анкет, но на этом, естественно, работа не будет окончена. Главное — оправдать ожидания подписчиков и читателей журнала, по возможности выполнить их пожелания и просьбы.

**НОВОСИБИРСКОЕ НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ «СИСТЕМА» — КРУПНЕЙШАЯ К ВОСТОКУ ОТ УРАЛА СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ МИНПРИБОРА СССР. РАЗРАБАТЫВАЕТ, СОЗДАЕТ И ВНЕДРЯЕТ ПРОГРАММНУЮ ПРОДУКЦИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНИЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ:**

● **ИНФОРМАЦИОННО-ПОИСКОВАЯ СИСТЕМА КОНСТРУКТОРСКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ /ИПС-КТН/**

— ИПС-КТН «Развитие»— предназначена для автоматизации работ над текстовой конструкторской документацией, оформленной согласно ГОСТ 2.108-68, ГОСТ 2.113-75 (формы 1, 1а, 1б, 1в). Область применения — техническая подготовка производства на машиностроительных предприятиях с единичным и мелкосерийным характером производства.

— Телеобработка файлов СУБД типа ИПС-ДИАЛОГ — предназначена для организации групповой работы пользователей-непрограммистов с записями файлов СУБД в интерактивном режиме; непосредственный и оперативный доступ к данным в удобной для пользователя форме, отлаженная корректировка.

— Система математического обеспечения автоматизации решения функциональных задач на базе информационно-поисковой системы (СМО-ИПС)— программный интерфейс для СУБД, обеспечивающий автоматизацию программирования прикладных задач на основе предбанка и систем; формирования промежуточных файлов по запрошенным реквизитам; выполнения арифметических расчетов, оформления выдачи документов по описанию пользователя, пакетной корректировки базы данных.

* Все системы работают под управлением ОС ЕС версии 6.1 и выше.

● **ИНТЕРАКТИВНАЯ СИСТЕМА АВТОМАТИЗИРОВАННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПЕЧАТНЫХ ПЛАТ /ИСАП/** — предназначена для проектирования топологии многослойных печатных плат размером 800 × × 800 мм с количеством слоев до 12. Предельное количество элементов — СМ ЭВМ, ОС РВ версии 3.0 и выше.

● **АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА «ТРУДОУСТРОЙСТВО»**— предназначена для учета кадров предприятий и трудоспособного населения, вакантных мест, движения и структуры трудовых ресурсов, занятости, потребностей предприятий и организаций в рабочей силе. Техническая база — мини-ЭВМ типа СМ-1420 (или аналог).

● **ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ ПРЕДЛАГАЮТСЯ К ВНЕДРЕНИЮ ОПЫТНЫМ ЗАВОДОМ НПО «СИСТЕМА».**

● **ДИАЛОГОВАЯ ПРОГРАММНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТОМ И СКЛАДАМИ (ППП САТЕЛЛИТ-2)** — предназначена для автоматизации функций оперативного управления производством, управления складским хозяйством и отгрузкой продукции, балансирования план-графиков. Применима на предприятиях с дискретным характером производства в службах планирования, подготовки и диспетчеризации производства, для работников складов.

● **ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ОБЩЕЗАВОДСКОГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖАТ ИНТЕРАКТИВНЫЕ МОДУЛИ ОБЩЕЗАВОДСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА /САТЕЛЛИТ-ПЛАН/.** Система создана для автоматизации технико-экономического, среднесрочного и оперативного планирования. ЭВМ типа СМ-4, ОС РВ версии 3.0.

● **СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ СОСТАВЛЕНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ ПРОГРАММ ДЛЯ ЧПУ (САП СМ-4 И САП ИСКРА-2).** Область применения технологических процессов изготовления деталей различных конфигураций и классов, получаемых резанием с использованием металлообрабатывающего оборудования с ЧПУ (станки токарной, сверлильной, фрезерной групп, электроискровые, расточные, карусельные сбрабатывающие центры). ЭВМ типа СМ-4, ОС РВ версии 3.0 и выше.

● **УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ И АНАЛИЗ ЗАБОЛЕВАЕМОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ С ПОДСИСТЕМОЙ «УЧЕТ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ» (КАДРЫ-ЗДОРОВЬЕ-УТЭП)** — система с единой информационной базой для получения информации и расчета показателей по учету и анализу кадрового состава предприятия, учету и анализу заболеваемости и учету труда и заработной платы на предприятии. ЕС ЭВМ, объем ОП не менее 256 Кб, ОС ЕС MVT версии 6.1 и выше.

● **КОМПЛЕКС ПРОГРАММ СЕРВИСНОГО И ИНСТРУМЕНТАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ ДЛЯ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ЭВМ (КП СИН)** — предназначен для обеспечения разработчиков системных и прикладных программ набором средств, дополняющих и развивающих базовое программное обеспечение персональных ЭВМ.

630058, Новосибирск-58,
ул. Русская, 39
Опытный завод НПО «Система»
Телетайп 1718 Альфа
Телефоны для справок:
8-383-2-35-17-90 и 35-23-61

## страницы истории

**Журнал уже обращался к проблемам стахановского движения (ЭКО. 1985. № 10). В статье инженера из Латвии высказаны взвешенные соображения человека, который не один год обдумывал то, чем определялось начало волны рекордов в 30-е годы.**

# СЕНСАЦИЯ И ВРЕМЯ

## Размышления о судьбе рекорда Стаханова

**Б. И. ФЕДОРОВ,**
**инженер,**
**пос. Аудрини, Латвийская ССР**

2 сентября 1935 г. «Правда» сообщила о сенсации на трудовом фронте: забойщик шахты «Центральная-Ирмино» Алексей Стаханов за шестичасовую смену добыл 102 т угля при норме 7 т. Эта заметка дала толчок одному из самых массовых движений в нашей стране — стахановскому движению. А сам факт — работа Стаханова в ночную смену с 30 на 31 августа 1935 г.— вошел в историю как ярчайшая страница в экономической, организационной и нравственной областях. Все это хрестоматийно.

Меня фигура Стаханова и его рекорд интересовали многие годы. В начале 70-х годов я работал токарем, затем стал одним из инициаторов создания сквозных бригад качества. Наша инициатива, продолжавшая в новых условиях традиции стахановского движения, нашла довольно широкую поддержку, а меня сделали штатным инженером-технологом сквозных бригад качества с элементами подряда. Все это время я не забывал интересовавшую меня тему, постепенно она обрела для меня несколько граней, о которых хочется рассказать.

### В ЗЕРКАЛЕ ИНФОРМАЦИИ

Сразу после установления рекорда партком шахты «Центральная-Ирмино» принял постановление, которое одобряло рекорд, рекомендовало его распространение, а в пункте 10 решительно предупреждало: «Пленум шахтпарткома считает необходимым заранее указать



4 ЭиОПП № 10, 1989 г.

и предупредить всех тех, кто попытается клеветать на тов. Стаханова и его рекорд как случайность, выдумку и т. п., что партийным комитетом они будут расценены как самые злейшие враги, выступающие против лучших людей шахты, нашей страны, отдающих все для выполнения указаний нашей партии о полном использовании техники».

Вот так ставился вопрос: тронешь Стаханова — сразу станешь врагом народа. Эта неприкосновенность к символу пролетарской инициативы сохранялась десятилетия, да и сегодня она есть. Именно то давнее постановление шахтпарткома зародило во мне сомнения. Зачем было опасаться клеветать на человека, который при свидетелях выдал на-гора 102 т угля? Почему рекорд могли объявить выдумкой? Что в нем случайного? Непонятно. Но трудно предположить случайность в появлении пункта 10 постановления шахтпарткома. Значит, что-то тревожило партком.

В воспоминаниях парторга ЦК К. Г. Петрова я прочитал: «Приближался Международный юношеский день, который тогда праздновался 1 сентября. У меня, комсомольца 20-х годов, появилась мысль отметить его большим производственным рекордом одного из забойщиков шахты. Выбор пал на Алексея Стаханова». Выходит, в установлении рекорда был элемент случайности. Инициативу проявил парторг, он и сделал выбор. Решил бы иначе — вся страна славила бы другого человека. Не зря же пелось в песне: «Когда страна быть прикажет героем, у нас героем становится любой».

О чем еще поведает нам информация тех дней? Сразу же после Стаханова его рекорд превзошли шахтеры Дюканов, Поздняков, Концедалов, Изотов, затем — сам Стаханов. Вести о рекордах нарастали лавиной. Слово «рекорд» становилось обыденным. Если в спорте люди годами идут к установлению рекордов, которые нередко держатся тоже годами, то здесь все выглядело скороспело. Придумали в парткоме, наметили рекордсмена — и тот без подготовки к точно намеченной дате выдал рекорд. Мне как рабочему-сдельщику было ясно, что или нормирование на шахте было липовым, или коренным образом изменилась организация труда. Иначе невозможно было бы перекрыть норму в 14, в 50 и в 90 раз, как это сделал Никита Изотов, выдавший на-гора весной 1936 г. 607 т угля за смену! В том, что нормы были не слишком напряженные, я не сомневался. Мои сомнения подтвердили воспоминания парторга К. Г. Петрова: «Решили так: он (Алексей Стаханов) будет работать только отбойным молотком, а за ним пойдут двое, чтобы крепить лаву».

Вот и весь секрет. Работали трое, а выработку приписали одному. Так был «сделан» рекорд, повторенный затем многими по тому же нехитрому принципу: все подсобные работы передавались подручным, а конечный результат — одному, кого начальство наметило в герои.

Да, приписки — нехорошо, думал я, но умаляет ли это значение почина, важность движения?

## В ЗЕРКАЛЕ ЭКОНОМИКИ

Стахановское движение пробудило дух новаторства в различных отраслях, вовлекло в свою орбиту инженеров и техников. В партийных решениях по стахановскому движению подчеркивалось, что оно означает лучшую организацию труда, рационализацию технологических процессов, освобождение квалифицированных рабочих от подготовительных процедур, правильную организацию рабочих мест. Все это сказалось на общей производительности труда в стране. Если за 1929—1932 гг. производительность труда в промышленности выросла на 41 %, то за 1933—1937 гг.— на 82 %. Темпы удвоились!

Но вернемся к первоначальному толчку — к небольшой заметке в «Правде», с которой началась известность почина, подхваченного всей страной. Всколыхнула бы общественность заметка, в которой была бы написана правда? Более того — была бы она вообще напечатана? Ведь пришлось бы пояснять, что прежде шахтеры работали индивидуально, сами рубили уголь и крепили забой. А по инициативе парткома одной из шахт решили попробовать бригадную форму с разделением труда и в результате значительно подняли производительность: на каждого члена бригады пришлось 34 т, или около 5 норм. Конечно, 5 норм при сдельщине — очень много. Но в те годы при том нормировании это не было сенсацией и уж никак не было бы замечено всей страной. А нужна была именно сенсация. Ее сделали и получили гигантский эффект! Наверное, для истории этот эффект еще придется «анатомировать», выявлять все его стороны и последствия. Я к этому не готов. Но несколько соображений хочу высказать.

## В ЗЕРКАЛЕ НРАВСТВЕННОСТИ

Зная сдельщину не понаслышке, я всегда уважал Стаханова и его последователей. Мое уважение к нему и к стахановскому движению не уменьшилось, когда я обнаружил в его рекорде приписку. Он не виноват, что ему одному приписали результаты труда звена из трех человек. Ему сказали: «Алексей, надо!» Он ответил «Есть!»— спустился в шахту и выдал знаменитые 102 т.

Многие годы я не считал нужным обращаться к прошлому и ставить вопрос в нравственном плане — о справедливости выделения од-

ного лишь Стаханова, о забвении двух его напарников. А ведь они — полноправные участники рекорда, оставшиеся в тени и согласившиеся с этим, то есть люди высоких моральных качеств. В воспоминаниях современников и в книге А. Стаханова «Жизнь шахтерская» названы фамилии его напарников — Борисенко и Шиголев, отмечено, что они опытные, знающие свое дело шахтеры. Видимо, не случайно именно их подобрал партийный комитет шахты в незримое звено со Стахановым. И они сделали свое дело.

Сегодня мы убеждаемся, что справедливость не имеет давности. Она нужна всегда — в прошлом, настоящем и будущем. Поэтому я решаюсь спустя полвека после знаменитого рекорда поставить вопрос о восстановлении справедливости. В ту памятную ночную смену героями стали трое, но лишь один из них получил звание Героя Социалистического Труда. В какой-то форме сегодня необходимо восстановить справедливость. Обязательно хотя бы рассказать о Борисенко и Шиголеве, об их жизни (я не смог узнать даже их имен). Подобная акция будет еще одним, пусть и не слишком громким, уроком нравственности.

## В ЗЕРКАЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Заслуга Стаханова — не столько в установлении самого рекорда (хотя в пропагандистском плане именно факт рекорда был использован с наибольшей силой), сколько в применении сквозной бригадной организации труда с разделением функций. Стаханов, Борисенко и Шиголев были пионерами и заслуживают памятника.

Кроме бригадной организации труда, немалое значение играл в те дни и материальный стимул, сдельщина. Как раз с середины 30-х годов сдельная оплата стала применяться достаточно широко, а пресса не стеснялась сообщать о высоких заработках стахановцев и тем подключала к движению естественные человеческие чувства.

Но проявить себя в полной мере материальный стимул мог лишь на новой организационной и технологической основе — при кооперационном разделении труда и коллективном, совместном характере деятельности. Именно это обеспечило прорыв в росте производительности труда. Материальное поощрение играло дополнительную, но не главную роль. Так же, как и рекламно-пропагандистская сторона движения.

Важно обратить внимание еще на один аспект организации труда, примененной Стахановым, Борисенко и Шиголевым. Это качество продукции, а также опасность аварий и травм. Правда, зачинатели стаха-

новского движения к этим проблемам отношения не имеют. При угледобыче переход от индивидуального труда к бригадному не снизил качества продукции и не сделал лаву более опасной для шахтера. Зато в некоторых других отраслях неумение организовать работу по-новому, непонимание самой проблемы повлекли за собой многочисленные негативные последствия.

По-моему, во многом здесь виновата пресса. Газеты захлебывались, расписывая рекордсменов, и мало внимания уделяли организации трудовых процессов. А стоять на месте, даже оглянуться было некогда: всюду ждали рекордов! Но как мог установить «рекорд» водитель транспортных и других движущихся механизмов? В основном за счет нарушения технологии и правил движения, за счет техники безопасности. В те годы во многих отраслях сильно вырос травматизм, участились аварии на производстве. Эти явления приобрели трагический характер, ибо немедленно использовались в политических целях: все аварии приписывались «врагам народа», а рожденная стахановским движением гонка за рекордами требовала все новых и все более глубоких нарушений технологии и правил. Разумеется, не само движение стахановцев толкало на путь нарушений, а его примитивное понимание и организационная необеспеченность, которые впоследствии воплотились в пресловутом «вале», и в многолетнем приоритете энтузиазма и надеющегося на него волюнтаризма перед трезвым научным расчетом.

Как ни странно, рецидивы стремления к «рекордам» вопреки здравому смыслу встречаются и сегодня, хотя общественное сознание прошло с начала стахановского движения немалый путь. В нынешнем году на новейшем предприятии — Белорусском металлургическом заводе — на проволочном блоке, рассчитанном на скорость 100 метров в секунду, перешли на 105 метров в секунду. Так сказать, утерли нос австрийской фирме, строившей завод. Через некоторое время проволочный блок остановился. Вызванные специалисты фирмы схватились за голову: «Вы же губите оборудование!» Что было им возразить? Что добивались «рекорда»?..

Истоки стахановского движения, сквозная бригадная организация труда, забота о качестве, соблюдение техники безопасности — все это тоже уроки, начавшиеся в 30-е годы и актуальные поныне. Время из всего извлекает уроки, в том числе и из сенсаций.



Пьер БРУЭ

ГЛАВЫ ИЗ КНИГИ

# «ТРОЦКИЙ»

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ [1]

### Из главы XX. БЛОК С ЛЕНИНЫМ

После первого удара 26 мая 1922 г. Ленин лишь с июля вновь начал понемногу работать и полностью погрузился в дела с октября. Впереди оставалось (он это, несомненно, предчувствовал) всего несколько месяцев для выполнения задачи, все значение которой он отчетливо увидел, вновь запрягшись в работу.

Троцкий в «Моей жизни» рассказывает о встрече с Лениным, которая произошла «за несколько недель до второго удара», случившегося 16 декабря 1922 г.:

«С жаром, с настойчивостью, явно взволнованный, Ленин излагал свой план:

— Необходимо, чтобы вы стали моим заместителем. Положение таково, что мы нуждаемся в радикальной перегруппировке кадров.

Я сослался снова на то, что «аппарат» все больше и больше мешает мне в работе, даже в Комиссариате по военно-морским делам.

— Ну что ж, вы можете перетряхнуть аппарат,— живо продолжил Ленин, намекая на выражение, когда-то употреблявшееся мной.

Я ответил, что имел в виду не только государственную, но и партийную бюрократию, что основа всех трудностей — во взаимосвязи обоих аппаратов, во взаимном согласии влиятельных групп, сложившихся вокруг иерархии секретарей партии.

После минутного размышления, Ленин поставил вопрос прямо:

— Итак, вы предлагаете начать борьбу не только с бюрократизмом в государстве, но и с Оргбюро ЦК?

Я засмеялся, настолько это было неожиданным. Оргбюро ЦК было самым центром аппарата Сталина.

— Скажем, именно так.

[1] Продолжение. Начало см.: «ЭКО». 1989. № 9.

— Что же,— продолжил Ленин, явно довольный, что мы придали вопросу точную формулировку,— я вам предлагаю блок против бюрократизма вообще и Оргбюро в частности.

— Это лестно,— ответил я,— войти в честный блок с честным человеком».

Ленин предлагал создать при ЦК «комиссию по борьбе с бюрократизмом», в которой, согласно «Моей жизни», участвовал бы Троцкий; «комиссии по вопросам отбора, формирования и более справедливой оценке функционеров и более правильных межнациональных отношений».

Приведенный в «Моей жизни» рассказ дополняется комментарием. «Эта комиссия должна была служить рычагом для разгрома сталинской фракции, спинного хребта бюрократии, и для создания в партии условий, которые позволили бы мне стать идейным преемником Ленина, а также его преемником на посту Председателя Совета народных комиссаров».

За этим договором, оставшимся засекреченным,— вся история этого периода, борьба, проводившаяся по инициативе Ленина, в ходе которой скрепляется блок двух лидеров.

Первый бой развернулся по вопросу о монополии внешней торговли. Он разгорелся из-за сделанного народным комиссаром внешней торговли Милютиным в ходе переговоров в Риге обещания отказаться от нее в ближайшее время.[2]

Большинство руководителей, и в частности, Сталин, были сторонниками если не полного ее упразднения, то придания ей большой гибкости: все они считали необходимым оживление и быстрое развитие международного обмена. Троцкий же непоколебимо стоял против меры, которая обезоруживала, на его взгляд, рабочее государство перед классовыми врагами. Ленин также был против ее упразднения и высказал это недвусмысленно. Но вскоре он с изумлением узнал, что Сталин считает необходимым ослабление монополии.

Итак, 6 октября 1922 г. в Центральном Комитете в отсутствие Ленина народный комиссар по финансам Сокольников высказался за радикальный отход от монополии внешней торговли. Ленин реагировал на это решение очень резко, считая его, по выражению М. Левина, автора работы «Последний бой Ленина», «ударом, нанесенным ему лично». Поддержанный, вероятно, Троцким, он обратился на следующий день к Сталину с протестом против этого «удара по монополии внешней торговли», сделанного, к тому же, без серьезного

[2] В Риге в марте 1922 г. проходила конференция руководителей РСФСР, Эстонии, Латвии и Польши, где был подписан протокол о нормализации экономических и торговых отношений между государствами. (Прим. ред.)

обсуждения. Он настойчиво просил отсрочки решения этой проблемы до следующего пленума ЦК.

Но сопротивление оказалось более серьезным, чем предполагал Ленин. В записке, написанной собственноручно прямо на письме Ленина, Сталин замечает: «Письмо тов. Ленина не разубедило меня в правильности решения пленума Цека от 6/X о внешней торговле...».

После нескольких поверхностных рассуждений по этому вопросу он добавляет: «Тем не менее, ввиду настоятельного предложения т. Ленина об отсрочке решения пленума Цека исполнением я голосую за отсрочку с тем, чтобы вопрос был поставлен на обсуждение следующего пленума с участием т. Ленина».

Большинство поддержало Сталина. 12 декабря 1922 г., информированный письмом Ленина о том, что он намерен воевать на пленуме за монополию внешней торговли, Троцкий ему ответил, что он убежден в абсолютной необходимости не только поддерживать, но еще и усиливать эту монополию. Он обращал внимание на опасность подрыва монополии внешней торговли под предлогом осуществления общих, также чрезвычайно необходимых реформ. Впрочем, в заключение он добавлял, что центральным вопросом остается «регулирование торговли по экспорту в соответствии с экономической деятельностью в целом».

Ответ Ленина укрепил отношения между ними. Поскольку болезнь помешала ему участвовать в заседании ЦК, Ленин в этом письме просил Троцкого отстаивать на нем их общую позицию — о необходимости поддержания и усиления монополии внешней торговли. После многочисленных обменов письмами Ленин писал 15 декабря: «Я считаю, что мы вполне сговорились. Прошу Вас заявить на пленуме о нашей солидарности. Надеюсь, пройдет наше решение, ибо часть голосовавших против в октябре теперь переходит частью или вполне на нашу сторону».

18 декабря 1922 г. Центральный Комитет аннулировал свое октябрьское решение. 21 декабря Ленин, радуясь своей победе, продиктовал Крупской записку для Троцкого: «Как будто удалось взять позицию без единого выстрела, простым маневренным движением. Я предлагаю не останавливаться и продолжать наступление...».

Таким образом, блок Ленин — Троцкий, существование которого, правда, оставалось неизвестным, выиграл свой первый бой. Некоторые начали о нем догадываться и их спокойствие было, вероятно, нарушено. Не укрепило ли это «тройку» Каменев — Зиновьев — Сталин?

Второй конфликт Ленина со Сталиным значительно более серьезен. Грузинское дело затрагивало уже не только лично Сталина как Народного комиссара по делам национальностей, а — через деятель-

ность верных ему людей, в первую очередь, Орджоникидзе — всю государственную систему. Ленина всегда волновал национальный вопрос. Поэтому ничего необычного в том, что он запросил все документы о работе комиссии по урегулированию отношений РСФСР с другими республиками, об ее предложениях и реакции на них. Полное досье было у него 25 сентября. По поводу проекта он выразился сдержанно, найдя его несколько поспешным, и, кроме того, выступил против формулировки об «автономных» республиках внутри Российской Федерации и слияния их всех, в том числе и РСФСР, в Союз Советских Социалистических Республик.

Уверенный в себе и в той власти, которую он приобрел за время болезни Ленина, Сталин выразил свое нетерпение. Ему не понравились замечания «Старика», и он хотел оказать ему сопротивление. Оповещая Политбюро о письме Ленина, предлагавшего изменения и поправки к проекту комиссии, Сталин обвинил Ленина одновременно в «национальном либерализме» и «поспешном централизме», что, на его взгляд, могло содействовать в Грузии «националистическим» и «сепаратистским» настроениям грузинских коммунистов.

Однако, верный избранной им тактике, он не стал возражать на обсуждении в Центральном Комитете, предоставив собранию переработать проект в соответствии с пожеланиями Ленина. Вполне вероятно, что последний и впрямь считал тогда, как он писал Каменеву 26 сентября, что в этом деле «Сталин немного имеет устремление торопиться». Все же Ленина смутили замечания Сталина к его проекту, его увертки от обсуждения. В день, когда в ЦК проходило обсуждение, он написал Каменеву полную глубокого значения записку: «Великорусскому шовинизму объявляю бой не на жизнь, а на смерть. Как только избавлюсь от проклятого зуба, съем его всеми здоровыми зубами.

Надо абсолютно настоять, чтобы в союзном ЦИКе председательствовали по очереди русский, украинец, грузин и т. д. Абсолютно!»

Но согласие в ЦК было только внешним. Для грузин было необходимо, чтобы независимая республика Грузия, как и другие кавказские республики, вошла в союз республик на равных правах с РСФСР. Сталин и Орджоникидзе, желая «сохранить лицо», требовали вступления Грузии в Закавказскую Федерацию и вступления в СССР в составе единой федерации.

Началась силовая борьба. Орджоникидзе использует поддержку секретариата для дезорганизации своих противников с помощью передвижек и назначений. Последние безуспешно искали поддержки в Москве, наконец, добились согласия Бухарина передать Ленину их жалобу.

Ленин, по-прежнему убежденный в том, что Сталин, даже если он глубоко ошибался, не манипулировал информацией, ответил грузинам строго, упрекая их в «неприличном тоне» их письма: «Я был убежден, что все разногласия исчерпаны резолюциями пленума Цека при моем косвенном участии и прямом участии Мдивани. Поэтому я решительно осуждаю брань против Орджоникидзе и настаиваю на передаче вашего конфликта в приличном и лояльном тоне на разрешение секретариату ЦК РКП, которому и передано ваше сообщение по прямому проводу».

В отчаянии от того, что их вновь отправили к Сталину разбираться в жалобе на него же и его людей, грузинские оппозиционеры решились на драматический жест: коллективную отставку ЦК компартии Грузии 22 октября. Не теряя времени, Орджоникидзе тотчас же назначил новый ЦК из состава Закавказского бюро. Инциденты нарастали, и Орджоникидзе в ходе одной перебранки ударил Кибанидзе, сторонника Мдивани. В Москву шли письма, резолюции, жалобы, в том числе даже от сторонников федерации, например от Махарадзе. В них рассказывалось о методах секретариата и его грузинского проконсула. По-видимому, только тогда Ленин стал что-то подозревать. Воздерживаясь от голосования в Политбюро за посылку в Грузию следственной комиссии во главе с Дзержинским, руководителем ВЧК, он поручил Рыкову, ехавшему в Грузию, ряд заданий информационного характера.

Возвращение Рыкова, а через три дня и комиссии Дзержинского, лишило Ленина иллюзий. Он узнал, что эта комиссия поддержала решение секретариата вызвать в Москву всех противников Орджоникидзе, отозвав их тем самым из Грузии. Он узнал от Дзержинского о грубом поступке Орджоникидзе по отношению к Кибанидзе, который Рыков попытался от него скрыть. Ленин был совершенно потрясен такими открытиями. По мнению М. Левина, разговор с Дзержинским оказал «роковое влияние на развитие болезни Ленина и несомненно ускорил удар», который последовал через несколько дней.

30 декабря, несмотря на ухудшение здоровья, он продиктует главную из своих заметок по национальному вопросу, начинающуюся знаменитой фразой: «Я, кажется, сильно виноват перед рабочими России ⟨...⟩». «В какое болото,— пишет он далее,— мы слетели ⟨...⟩. Мы называем своим аппарат, который на самом деле насквозь еще чужд нам и представляет из себя буржуазную и царскую мешанину ⟨...⟩».

То, что он обнаружил в грузинском деле,— это нашествие «того истинно русского человека, великоросса-шовиниста, в сущности, подлеца и насильника, каким является типичный русский бюрократ».

У Ленина больше нет сомнений, его позиция теперь полностью противоположна той, какую он занимал летом 1922 г., и остается неизменной. Две статьи, опубликованные в «Правде» с разрывом в несколько недель, открывают внимательному читателю, какая дистанция возникла за последние месяцы между Лениным и Сталиным.

Речь идет о статьях, посвященных Рабоче-крестьянской инспекции, народного комиссариата, которым Сталин уже год как не руководил, но на который продолжал оказывать влияние через поставленных им там людей.

«Десталинизация» по инициативе Хрущева в конечном счете не открыла ничего, помимо того, что было уже известно. Подтвердилась правдивость документов и текстов, процитированных или упомянутых Троцким. На первом месте среди этих документов фигурирует, естественно, письмо Ленина, адресованное Центральному Комитету, которое неточно называют «завещанием»,— записи, продиктованные 23 и 24 декабря 1922 г. и дополненные 4 января 1923 г.

На 25 декабря 1922 г. последнее послание Ленина партии явилось бы призывом к осторожности и сохранению равновесия, предостережением против тех качеств «выдающихся вождей» (Сталина и Троцкого), которые могли нанести вред сплоченности руководства.

Однако 4 января он диктует Фотиевой дополнение, которое меняет все и разрушает то равновесие, которое он так ревностно соблюдал до сих пор:

«Сталин слишком груб...»

Что же произошло между 24 декабря 1922 г. и 4 января 1923 г.? Соблазн, перед которым не устояли некоторые историки, заключается в сведении конфликта к чисто личному. Сталин с трудом принимает нагромождение критических замечаний, исходящих от больного, от опеки которого он надеялся избавиться. В переписке Ленина с Троцким, их встречах, общей их победе в борьбе за монополию внешней торговли он видит недопустимую угрозу. Это приводит его в бешенство и он теряет самообладание. Узнав 21 декабря, что Крупской было продиктовано письмо, он вызывает ее к телефону, оскорбляет и угрожает ей наказанием за нарушение предписаний врачей, хотя она имела их согласие на запись текста, который Ленин хотел продиктовать.

В тот же день спутница Ленина протестует в письме к Каменеву и просит «защиты от грубого вмешательства 〈...〉, недостойных оскорблений и угроз». Сказала ли Крупская об этом инциденте Ленину между 25 декабря 1922 г. и 4 января 1923 г. или она не поставила его в известность сразу, дабы не волновать его? Здесь кроется возможное объяснение того дополнения, которое полностью меняет первоначальный текст, «завещание» Ленина.

Но автор «Последнего боя Ленина» считает невозможным, чтобы инцидент между Сталиным и Крупской мог толкнуть Ленина на «политический акт, который бы полностью перевернул соотношение сил в Центральном Комитете»: «Для этого у него были весьма серьезные причины. Чтобы убедиться в этом, достаточно проанализировать его записи по национальному вопросу...».

5 марта 1923 г., упоминая «грубость» и оскорбления по телефону в адрес Крупской, Ленин пишет Сталину, что «сделанное против моей жены я считаю сделанным и против меня». Он ставит перед Сталиным выбор — «взять сказанное назад и извиниться» или «порвать между нами отношения». На следующий день Ленин пишет письмо Мдивани и поручает Фотиевой поставить в известность Каменева о своем союзе с Троцким по грузинскому делу. Его секретарь Гляссер сообщает Троцкому: «Владимир Ильич готовит бомбу против Сталина».

7 марта второй удар, несравнимо серьезнее первого. Согласно официальному сообщению, Ленин не может больше говорить. Он проживет еще более десяти месяцев, возможно, сознавая свое состояние и терзаясь полной беспомощностью.

Итак, в начале 1923 г. Ленин решил вступить в борьбу со Сталиным и бюрократией, с партийным аппаратом, и с этой целью заключил с Троцким союз, который начал осуществлять свои первые шаги. Троцкий пишет в «Моей жизни»: «После 4 января Ленин не только готовил снятие Сталина с поста Генерального секретаря; он хотел его разоблачения перед партией. По вопросу о монополии внешней торговли, по вопросу внутренней системы партии, Рабкрину и контрольной комиссии Ленин систематически и настойчиво готовится нанести на XII съезде через личность Сталина сокрушительный удар по бюрократизму, по сообществу функционеров, по злоупотреблению властью, по волюнтаризму и грубости».

Далее он задает вопрос: «Смог бы Ленин преуспеть в перегруппировке, которую он замыслил в руководстве партии?»

И четко отвечает на него: «В тот момент несомненно. В наших совместных действиях, начнись они в начале 1923 г., мы наверное одержали бы победу... В какой мере эта победа была бы продолжительной — другой вопрос... В 1922—1923 гг. еще было вполне возможно захватить главную стратегическую позицию путем открытого нападения на быстро формирующуюся фракцию национал-социалистов, функционеров, узурпаторов аппарата, присвоивших наследие Октября эпигонов большевизма».

Пытаясь ответить на тот же вопрос, М. Левин показывает, что Ленина в начале 1923 г., после написания дополнения от 4 января, больше не беспокоит опасность фракционной деятельности, что, по-ви-

димому, было центром его забот с 1921 г. М. Левин считает также, что Ленин почувствовал только теперь «глубину опасности, представляемой злоупотреблением власти», которую могла использовать верхушка иерархии, и «ее вырождение в личную, лишенную ответственности диктатуру». Автор продолжает: «Чтобы не оказаться побежденным, Ленин должен был бы проявить фантастическую мобильность, он должен был бы проявить смелость, умение маневрировать, политическое новаторство... Ему следовало бы, по его собственным словам, «проявить фантастическое упорство». Можно думать, что он был способен на это. Правомерно считать, что, действуя вместе с Троцким и другими, он смог бы повести Советскую Россию менее трагическим путем, более рациональным, и идея социализма оказалась бы не столь скомпрометированной... Вдвоем они символизировали мобилизующий призыв Октября».

Отсутствие Ленина, сдержанность Троцкого оказали в целом ограниченное воздействие на Политбюро ЦК РКП(б), но это в значительной мере способствовало росту напряженности и усугублению противоречий.

Первый конфликт в верхах разразился из-за статьи Ленина о реорганизации Рабкрина, которую Бухарин не опубликовал в «Правде» 23 января 1923 г., как о том просил Ленин. Крупская позвонила тогда Троцкому и попросила его вмешаться, тем более что Ленин настаивал на публикации. Именно Троцкий добился срочного созыва Политбюро по этому вопросу. Сталин, Молотов, Куйбышев, Рыков, Калинин и Бухарин высказались против плана Ленина и публикации статьи. В ответ на настойчивые напоминания Троцкого о просьбе Ленина Куйбышев предлагает даже издать «Правду» в единственном экземпляре со статьей специально для Ленина. Каменев поддерживает Троцкого: нельзя скрывать от партии статью Ленина. В конце концов противники публикации дали убедить себя, и статья Ленина была опубликована в «Правде» 25 января.

Второй конфликт, на этот раз более резкий, разгорается вокруг проектов реорганизации Центрального Комитета, один из которых предложен Лениным, а другой — Генеральным секретарем. Троцкий решительно борется за предложение Ленина увеличить число членов ЦК, который стал бы, как он считает, менее манипулируемым. Против Троцкого предпринята кампания, его упрекают в борьбе против идей Ленина исподтишка. Он протестует в письме Центральному Комитету от 23 февраля и угрожает вынести дискуссию на съезд партии, чтобы положить конец слухам и заставить каждого отвечать за свои слова. Претензии накапливаются.

Состояние здоровья Ленина остается неопределенным. До тех пор, пока выздоровление Ленина и его возвращение к делам будут ре-

альной возможностью, блок Ленин — Троцкий является угрозой, с которой считаются те, против кого он направлен. Политическая борьба в верхах зависит в этих условиях от борьбы с болезнью еще нестарого человека.

Троцкий более чем кто-либо понимает это. Ответственность, которую он взваливает на свои плечи с момента рецидива болезни Ленина, становится непосильной накануне XII-ого съезда партии. Возможно ли вести себя в партии так, как если бы Ленин был уже мертв? Следует ли отложить главнейшее решение о будущем партии и вступить в бой только в случае его смерти или выздоровления? К решению этой проблемы Троцкий не был готов.

## Из главы XXII. УПУЩЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Копию письма Ленина, адресованного Мдивани и его грузинским товарищам, Троцкий получил 6 марта 1923 г. Он сразу же вызвал Каменева и передал ему папку, полученную от Ленина. В «Моей жизни» Троцкий достаточно подробно рассказывает о встрече с Каменевым, узнавшим от Крупской о письме Ленина к Сталину, в котором Ленин грозился прекратить их личные отношения: «Каменев, как политический деятель, обладал достаточным опытом, чтобы сразу понять, что в глазах Ленина вопрос был не только о Грузии, но в целом о роли Сталина в партии».

Каменев, продолжает он, был «сильно взволнован и побледнел», потому что он «почувствовал, как почва уходит из-под ног». Будучи уже втянутым вместе с Зиновьевым в блок со Сталиным против Троцкого, он обнаружил внезапно всю гибельность ситуации. Троцкий успокоил его:

«Примите к сведению и скажите другим, что у меня нет ни малейшего намерения начать на съезде борьбу за организационные изменения. Я придерживаюсь мнения о желательности сохранения статус кво. Я не согласен, что надо покончить со Сталиным, исключить Орджоникидзе и отдалить Дзержинского... Но по существу я придерживаюсь того же мнения, что и Ленин. Я хочу, чтобы национальная политика была немедленно изменена, чтобы сейчас же прекратились репрессии против противников Сталина в Грузии, чтобы было покончено с административным давлением в партии, чтобы была принята твердая ориентация на индустриализацию и чтобы в руководящих сферах установилось честное сотрудничество. Резолюция Сталина по национальному вопросу не стоит абсолютно ничего. Своей резолюции я придал форму поправок к резолюции Сталина с тем, чтобы облегчить ему изменения. Но менять надо сразу и резко».

Троцкий требовал, чтобы Сталин послал письмо с извинениями Крупской и изменил свое отношение к ней. От Каменева он требовал, чтобы на конференции в Тифлисе тот отказался от поддержки грузинских друзей Сталина. Сталин не стал упрямиться и отправил требуемое письмо; Каменев же в отличие от того, что писал Троцкий в «Моей жизни», не смог изменить положение дел в Тифлисе, но вел себя корректно по отношению к противникам Сталина. Важнее же было, что Троцкий отказывался от выполнения требуемых Лениным санкций и предлагал придерживаться статус кво, не пересматривать состав руководящих органов и сохранить Сталина на должности Генерального секретаря, что позволило тройке, вопреки Ленину, навязать свою линию.

Троцкий не предпринял борьбы в одиночку, на которую он был готов в блоке с Лениным. Очевидно, что своим решением Троцкий отказывался от близкой еще тогда победы. Позднее, в «Моей жизни», он признает это: «Если бы накануне XII съезда я действовал с позиции «блока» Ленин — Троцкий против сталинского бюрократизма, то не сомневаюсь, что даже без участия Ленина в этой борьбе я одержал бы победу».

Отказ ввязываться в борьбу без Ленина, точнее, длительные колебания, безусловно, объясняется страхом перед неверным толкованием его инициативы: «Идея блока Ленина с Троцким против аппарата и бюрократов была в тот момент целиком известна только Ленину и мне, другие же члены Политбюро только смутно о ней догадывались. Письма по национальному вопросу, а также его «завещание» не были известны никому. Мои действия могли быть представлены как личная борьба за захват места Ленина в партии и даже в государстве... Я считаю, что это могло деморализовать наши ряды, за что затем пришлось бы заплатить даже в случае победы очень дорого».

Бездействие Троцкого помогло Сталину выбраться из затруднительного положения и даже перейти в контрнаступление. Тифлисская конференция закончилась поражением сторонников Мдивани — Махарадзе с результатом голосования 124 против 20.

Чтобы компенсировать это поражение, Троцкий публикует 20 марта в «Правде» статью по национальному вопросу. В ней он предостерегает от иллюзии, распространенной в партии, что взятие власти якобы автоматически решает этот вопрос. Вскрывая появление в партийных рядах националистических тенденций у нерусских, он утверждает, что они — плата за «великодержавное умонастроение в госаппарате вообще и даже местнические взгляды среди руководителей партии». Эта статья не была открыто направлена против кого-либо лично, имена тех, против кого она была направлена, не были названы, но она заставила их забеспокоиться.

Безуспешно Троцкий выступает в защиту минимальных мер в грузинском деле на заседании ЦК накануне XII съезда. Он настаивает на отзыве Орджоникидзе, которого Ленин требовал «примерно наказать», пересмотре Закавказской федерации, защищает малые народы Грузии, ставшие жертвой ошибочной политики, но не добивается ничего.

Накануне самого съезда произошел инцидент, показавший ложность ситуации, в которой оказался Троцкий. 16 апреля секретарь Фотиева пишет ему и Каменеву о том, какое значение придает Ленин письму по национальному вопросу (у Троцкого есть копия этого письма). Она напоминает, что Ленин просил Троцкого, чтобы тот отстаивал их общую позицию; что от Ленина не поступало других указаний по поводу этого чрезвычайно важного документа. Она спрашивает, что делать. Каменев информирует Политбюро и высказывается за публикацию письма. Положение Троцкого оказывается сложным: во-первых, он скрыл от Политбюро, что получил сообщение от Ленина. Во-вторых, он бросил Ленина: не вступил в бой, о чем его просил Ленин.

Противники Троцкого в Политбюро могли его обвинить в том, что он либо не оправдал доверие Ленина, сохранив в секрете существование письма, в котором Ленин выражает свою позицию по фундаментальному вопросу, либо сохранил копию письма для использования во фракционной борьбе. Троцкий заверяет, что не знал вполне намерений Ленина по этому вопросу, кроме того лишь, что тот хотел информировать именно его; он добавляет, что следует теперь информировать об этом письме Центральный Комитет.

Сталин подхватывает мяч на лету. В заявлении ЦК он выражает свое «удивление» по поводу того, что Троцкий скрыл от руководства текст такой значимости. Он высказывается в принципе за публикацию, но признается, что она невозможна из-за того, что Ленин не просмотрел еще раз свои записи. Он дает понять, что по этому поводу уже ходят слухи среди делегатов, которым этот текст якобы известен.

Реакция Троцкого молниеносна: он угрожает обратиться в Ревизионную комиссию. Сталин обещает «исправление», которое он, по-видимому, забыл сделать. Наконец, записи Ленина по национальному вопросу становятся известными членам ЦК и избранному кругу делегатов. Троцкий, которого подозревают в желании утаить этот документ, лишается к тому же права его цитировать и, следовательно, использовать в политической борьбе; документ же будет опубликован... только в 1959 г.

XII съезд партии открывается 17 апреля 1923 г. в обстановке кризиса и слухов. Много было маневров при выборе докладчиков. Троц-

кий считал, что в отсутствие Ленина политический доклад должен быть сделан Генеральным секретарем партии Сталиным, тот настаивал, что его следует сделать самому популярному руководителю, т. е. Троцкому — скрытый смысл этих расшаркиваний от нас ускользает. В конечном счете Центральный Комитет назначил Зиновьева докладчиком о современном положении, Сталина — по национальному вопросу и Троцкого — по проблемам экономики.

Американский историк Р. Дэниелс пишет, что этот съезд, продолжавшийся неделю, был не только первым, на котором Ленин не присутствовал, но и последним, на котором делегаты могли говорить с трибуны то, что думали. Съезд был тщательно подготовлен сталинской фракцией в аппарате, которая использовала все свое влияние для отбора делегатов из своих рядов. Поразительная склонность зала аплодировать Сталину, а не Троцкому и даже не Зиновьеву, свидетельствует о роли Генерального секретаря в подготовительной работе и в «происхождении» большей части делегатов. Однако звучит и критика системы; например, В. Косиор утверждает, что в партии становится все труднее выступать с критикой по организационным вопросам.

Сталину, естественно, приходится в своем докладе сказать о грузинском вопросе. Он это делает чрезвычайно осторожно. Он повторяет положения, высказанные Лениным, и разоблачает «великорусский шовинизм», но при этом пытается представить людей и факты в выгодном для себя свете. Он заявляет, в частности, что вражду разожгли «националисты». Напрасно Мдивани и Махарадзе протестуют против «дезинформации», напрасно они заверяют, что их поддержал Ленин, зал не усматривает в этом деле ничего, кроме местной второстепенной борьбы. Тем не менее в двух выступлениях отчетливо поднимался вопрос о национальной политике. Руководитель украинского правительства (Х. Г. Раковский) вопрошает: «Не проскальзывает ли здесь, в конце концов, великодержавное чувство русского человека, который никогда не знал национального гнета, а, наоборот, угнетал сотни лет?» Критикуя Сталина, он уверяет делегатов, что республикам приходится бороться за существование с центральным аппаратом. С еще более резкой критикой, направленной против Сталина и Зиновьева, выступал Бухарин, подчеркнув, что предостережения Ленина адресованы не тем, кого он называл «уклонистами», а «русским шовинистам», которым Ленин, если бы присутствовал здесь, «задал такую баню..., что они бы помнили лет десять».

Троцкий же молчит. Более того, ссылаясь на подготовку собственного доклада, он отсутствует во время дискуссии по национальному вопросу. Через несколько дней после закрытия съезда, 1 мая он опубликовал в «Правде» статью с комментарием резолюции съезда.

В этой статье он настаивает на связи национального вопроса с крестьянским. Но на съезде он молчит, видимо, решив отложить открытый конфликт. Этим он нарушил данное Ленину обещание.

Причины такого поведения не ясны. Возможно, Троцкий считал, что главная борьба развернется вокруг экономических проблем. Компромисс позволил бы ему выступить от имени партийного руководства с докладом, в котором восторжествуют его идеи о практической реализации нэпа.

Троцкий начинает свой доклад с напоминания о том, что нэп — арена борьбы, смысл которой — в выборе пути развития: к капитализму или к социализму, в чью пользу будут развиваться производительные силы — в пользу государства рабочих или частного капитала? При подведении итогов съезда Троцкий приветствует два главных завоевания нэпа: подъем экономики и рост заработной платы, являющийся первым условием усиления пролетариата.

Главная задача периода, на его взгляд,— это необходимость возрождения экономики. Для достижения этой цели следует поддерживать и усиливать город и деревню, т. е. добиваться оптимального сочетания национализированной промышленности со свободным рынком русской деревни. Это означает, что нужно всегда учитывать, доступны ли крестьянину продукты национализированной промышленности.

Показывая съезду кривые падения цен на сельхозпродукты и роста цен на промышленные товары, он использовал слово «ножницы», которое после этого стало одним из самых популярных. Троцкий показывает, что крестьянин платит за промышленные товары почти в три раза больше, чем в 1913 г. Такая насмешка над союзом (смычкой) рабочего класса с крестьянством составляет, по его мнению, фундаментальную проблему экономики. В заключение он настаивает на необходимости покончить с таким положением дел и уничтожить ножницы.

Как это сделать? Об этом он высказывается в резкой форме, что выдает в нем чистого администратора: «...черную и белую магию калькуляции нужно истреблять... как и отсутствие отчетности вообще, ибо и воровство, и хищничество, и расточение нашего государственного достояния под формой произвольной, фальшивой калькуляции можно вести с еще большим успехом, чем без всякой отчетности. Прежде, во времена военного коммунизма, у нас при хищении говорили: „реквизнул". Потом пошла эпоха: „спекульнул". Я боюсь, что мы подходим к эпохе, когда станут говорить: „калькульнул"... Завести калькуляцию, которая не была бы прикрытием хищничества, а давала бы возможность учета себестоимости, а стало быть, и оперирования на рынке, есть... одна из важнейших наших задач».

Троцкий настаивает на организации внешней торговли в зависимо-

сти от интересов и перспектив государственной промышленности, что требует, разумеется, сохранения монополии. Признавая, что военный коммунизм мог удовлетворить только текущие нужды армии и рабочих, да и то в очень в скудном размере, но не мог выполнить задачи организации экономики, он добавляет: «Мы открыто признали..., что хозяйство построить таким путем невозможно,— одним централизованным плановым усмотрением в нашей стране при нашем экономическом уровне мы не можем производить регулировку хозяйственной жизни,— и мы обратились к дьяволу рынка: «Приходи на помощь». В первый период новой экономической политики некоторые из хозяйственников возлагали явно преувеличенные надежды на рынок... Конечно, тяжелая промышленность через рынок возродилась бы лет через 10—20, но уже как частная капиталистическая промышленность».

В глазах Троцкого кризис 1921 г. был кризисом не капиталистического типа, а специфическим кризисом советской системы, причиной которого был ошибочный прогноз по топливу.

Кризис 1922 г.— кризис сбыта, который проявился не только в отсутствии сбыта для промышленной продукции, но и в отсутствии, по мнению Троцкого, коммерческого аппарата. Это не только «свободное функционирование того, что называют железным законом рынка», но также «наше организаторское бессилие перед лицом такого закона». В будущем кризисы последуют из-за методов планирования, из-за неприспособленности рынка как такового. Партии надлежит, таким образом, заняться вплотную этим вопросом.

Для долгосрочной перспективы наиважнейшим планом является план электрификации, составляемый на десятилетие: «Пока же планирование состоит в согласовании различных составляющих частей хозяйства».

В связи с этим появляется потребность в специальном органе планирования, высококвалифицированном органе, «который прорабатывает непрерывно все элементы операционного плана во всей их конкретности и представляет проработанный материал хозяйственному главному командованию». Основным звеном здесь является Комиссия по государственному планированию (Госплан). Исходя из этих принципов, только Совет труда и обороны руководит экономикой. Под его руководством Госплан проверяет, координирует, прогнозирует и ориентирует.

Троцкий обрисовывает перспективу нэпа: «Мы восстановили рынок с его конкуренцией, сохранив в своих руках государственную власть, национализированные средства производства и монополию внешней торговли. Мы знали: нам придется жестоко померяться силами на основе рынка с рыночными отношениями. Каким путем? Да путем

рыночных же отношений, но дополняемых все более искусным, умелым, точным плановым вмешательством.

Успех социализма чем будет измеряться? Ростом планового руководства на основе возрастающих материальных ценностей... «Новую» политику мы завели для того, чтобы на ее основе и в значительной степени ее же методами победить ее. Как? Умело пользуясь действием законов рынка, опираясь на эти законы, вводя в их игру аппарат нашего государственного производства, систематически расширяя плановое начало. В конечном счете это плановое начало мы распространим на весь рынок, тем самым поглотив и уничтожив его. Другими словами, наши успехи на основе новой экономической политики автоматически приближают ее ликвидацию, ее замену новейшей экономической политикой, которая будет социалистической политикой».

Для этого не хватает только существенного вклада сил партии в органы экономики. «На ближайший период партия должна поставить задачей и себе, и хозорганам подбор хозработников, ведение ими правильных списков, периодическую проверку, правильное продвижение вверх по известной системе. Это вопрос всех вопросов,— это есть один из центральных моментов в тезисах по руководству промышленностью».

XII съезд, который мог стать для Троцкого полем брани и, возможно, решающей победы, принес ему скорее неудачи. Его доклад по экономике встревожил все консервативные элементы и причислил его к «красным администраторам». Его молчание по другим вопросам разочаровало всех тех, кто прибыл на съезд в надежде увидеть, как он поднимает знамя рабочей демократии и вступает в борьбу против аппарата и несправедливого обращения с грузинскими коммунистами.

Успокоил ли он своих противников? Сомнительно. Страх, который он им внушал, не могли успокоить ни обещания, ни недельное молчание. Вновь избранный Центральный Комитет (40 чел., включая Ленина) состоит в большинстве из сторонников Сталина и включает только троих политических соратников Троцкого: Раковского, Радека и Пятакова.

Однако в это время события в Германии оттесняют на некоторое время маневры аппарата и перипетии съезда. Вся партия была убеждена, что революция в Германии вновь замаячила на горизонте.

Оккупация Рура франко-бельгийскими войсками в 1923 г. вызвала тяжелый кризис и к лету 1923 г.; марка упала настолько, что практически вышла из обращения. Все торговые операции производились в золоте или в валюте.

Состояния обретались и терялись за день. Вся мелкая буржуазия разорена. Заработная плата рабочих постоянно пересматривается, тем

не менее очень низка, на четверть ниже довоенной. В городах безработица и голод.

Распадались традиционные организации, профсоюзы и Социал-демократическая партия Германии. Многомиллионные суммы (в марках) профсоюзных и партийных взносов сведены к стоимости бумаги. Обнищавшие армия и полиция тоже в полной разрухе. Коммунисты занимают важные посты в заводских комитетах, комитетах контроля, организуют борьбу с повышением цен, спекуляцией и голодом, формируют пролетарские центурии, настоящую рабочую милицию — их уже в Пруссии свыше 25 000 человек, когда социал-демократическое правительство спохватывается и запрещает их в мае. Коммунисты уходят в подполье.

Августовская забастовка распространяется по Германии подобно молнии, вынуждая правительство подать в отставку. Отдыхающий на Кавказе Зиновьев пишет 15 августа: «Революционный кризис приближается». Получив информацию непосредственно от двух немецких руководителей-коммунистов, Троцкий высказывается за подготовку к восстанию.

23 августа собирается расширенное Политбюро КПГ, в котором в качестве экспертов участвуют Пятаков, Радек и Куусинен от Интернационала. Доклад делает Радек, заключая, что революция в Германии вступила в высшую стадию. Троцкий выступает за немедленное восстание. В центре его подготовки Троцкий как специалист по восстанию. За несколько дней обстановка в партийном руководстве, во всяком случае в крупных городах, наэлектризовывается предстоящей победой, которая положит конец изолированности русских коммунистов и обеспечит «блок из 200 млн человек», который позволит «завоевать мир».

Начинается мобилизация среди молодежи, в первую очередь среди рабочих, учащихся рабфаков (факультетов для рабочих, открытых при университетах), среди них царит воодушевление, подобное тому, что было у их старших товарищей в 1917 г.

Оживленная дискуссия разворачивается и по вопросу о дате восстания. Радек и Брандлер (в то время руководитель КПГ) против заранее назначенной даты. Троцкий предлагает 7 ноября и приводит свои аргументы в статье в «Правде»: «Революция обладает великой мощью импровизации, но эта импровизация не предвещает никогда ничего хорошего для фашистов, любителей и дураков. Победа обеспечивается правильным политическим анализом, правильной организацией и волей нанести решительный удар».

Наиболее серьезный конфликт произошел по поводу того, кто возглавит восстание. Брандлер настаивает, чтобы в Германию послали Троцкого, организатора Октября 1917 г. Троцкий будет на месте ру-

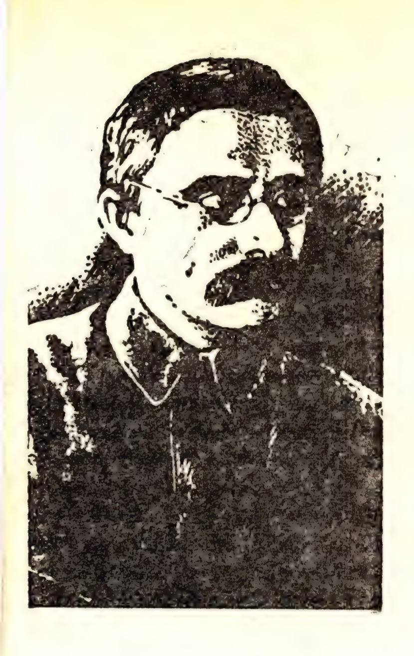
ководить восстанием, общий и детальный план которого он уже составил. Зиновьев против этой идеи, ибо в случае успеха Троцкому обеспечен окончательный авторитет в Интернационале. Считая, что такая ответственность может быть возложена только на председателя Интернационала, он выдвигает свою кандидатуру. Из-за неуверенности в нем или из-за опасения скомпрометировать себя в случае провала, «тройка» выбирает компромиссное решение: в Германию едет сама «немецкая комиссия»— Радек, Пятаков, Уншлихт и Шмидт, которая на месте возьмет на себя ответственность...

Фиаско 1923 г. оставило русскую революцию в изоляции, оттянуло на годы возможность, которая забрезжила было на горизонте — спасительную германскую революцию. Соотношение сил сложилось не в пользу Троцкого, а в пользу тех из аппарата, кто давно предсказывал «зябкое» и осторожное отступление, в пользу скептиков, чувствующих себя неуютно перед лицом революции. Дальнейшее развитие событий пойдет против человека, который отождествлялся с европейской революцией.

Провал в Германии имел и другие последствия: неизбежным становился конфликт среди руководства партии большевиков, конфликт, который Троцкий сдерживал до выздоровления Ленина. Те несколько месяцев революционного возбуждения в период подготовки Октября в Германии пробудили в России новое поколение, которое, горя жаром борьбы, было готово теперь пойти в штыки против бюрократии, олицетворявшей в их глазах это отступление.

Троцкий не мог больше ни отступать, ни ждать.

**Перевод В. П. ТРУС**



# «СИБИРСКИЙ ЛЕНИН»

**В. И. ШИШКИН,**
**доктор исторических наук,**
**Новосибирск**

**Для многих читателей «ЭКО» Иван Никитич СМИРНОВ — личность неизвестная. И если сказать, что он был одним из ленинской гвардии большевиков, желание с ним познакомиться не будет исключительным. Мало ли их, ленинских соратников сгинуло после его смерти и неизвестно где, и неизвестно как.**

## КАКИЕ ПЯТНА У ИСТОРИИ!

Но Смирнов принадлежал к числу тех немногих, кто еще в начале 20-х годов разглядел, какие порядки пытается установить Сталин, и кто нашел в себе смелость выступить против. Вполне закономерно, что в 30-е годы он оказался одной из первых жертв сталинского террора, а его имя было оклеветано. Вот что говорилось о нем, например, в «Кратком курсе истории ВКП(б)»: «Суду были преданы Зиновьев, Каменев, Бакаев, Евдокимов, Пикель, Смирнов И. Н., Мрачковский, Тер-Ваганян, Рейнгольд и другие. Пойманные с поличным преступники должны были признать публично, на суде, что они организовали не только убийство Кирова, но подготовляли убийство и всех остальных руководителей партии и правительства. Следствие установило в дальнейшем, что эти злодеи стали на путь организации диверсионных актов, на путь шпионажа. Самое чудовищное нравственное и политическое падение этих людей, самая низкопробная подлость и предательство, прикрывавшиеся двурушническими заявлениями о преданности партии, были вскрыты на судебном процессе, который проходил в Москве в 1936 г.»

В последующем идеологические слуги сталинизма немало потрудились над тем, чтобы навсегда вычеркнуть имя Смирнова из истории.

Его публикации засекречивались или уничтожались. Архивные материалы, содержащие сведения о Смирнове, историкам не выдавались либо изымались во время проверки сделанных исследователями записей. О его заслугах умалчивалось или они приписывались другим людям.

И все же полностью вытравить память о Смирнове не удалось. Очень глубоко и плотно вошел он в ткань советской истории. Иван Никитич был делегатом нескольких партийных съездов; его фамилия неоднократно звучала на Всероссийских конференциях РКП(б) и съездах Советов; он не раз встречался и переписывался с В. И. Лениным. В опубликованных протоколах и стенограммах партийных съездов и конференций, в ленинских сочинениях и биографической хронике его фамилию видишь много раз.

Однако документальная правда о Смирнове десятилетиями соседствовала с полуправдой и откровенной ложью, до неузнаваемости искажавшими его жизненный путь и политический облик. В качестве образца можно привести биографическую справку, помещенную в 44-м томе Полного собрания сочинений В. И. Ленина. Вот ее полный текст:

«Смирнов, И. Н. (1881—1936)— в большевистской партии состоял с 1899 г. Во время революции 1905—1907 гг., в период реакции и нового революционного подъема работал агитатором в ряде городов России, служил в царской армии. Во время Февральской буржуазно-демократической революции 1917 г. входил в состав Томского Совета рабочих и солдатских депутатов. После Октябрьской социалистической революции был членом Реввоенсовета Восточного фронта, а затем членом Реввоенсовета 5 армии. С 1919 года — председатель Сибревкома. В 1921—1922 г. работал в ВСНХ; возглавлял военную промышленность. Позднее — нарком почт и телеграфов. В 1927 г. исключен из ВКП(б) как активный деятель троцкистско-зиновьевской оппозиции. После восстановления вновь исключен из партии в 1933 г. за антипартийную деятельность».

Справка составлена научными сотрудниками Института марксизма-ленинизма при ЦК КПСС, и тем не менее в ней имеются как непорядочные умолчания, так и тенденциозные интерпретации. Что же касается других историков, писавших о Смирнове, то они считали допустим упоминать его имя исключительно в негативном контексте: «оппозиционер», «ярый троцкист» и т. п.

Смирнов был родом из крестьян Рязанской губернии. В 1895 г. он окончил четырехклассное городское училище в Москве и поступил работать сначала на железную дорогу, а потом на фабрику. Там 17-летним юношей Смирнов познакомился с членами рабочей организации и с революционно настроенными студентами, открыл для себя социал-демократическую литературу.

1899 г. был знаменателен для Смирнова сразу в двух отношениях: его приняли в РСДРП и впервые арестовали. Он отсидел два с половиной года в тюрьме, а затем на 5 лет был сослан в Иркутскую губернию, откуда через 8 месяцев успешно бежал.

В 1921 г. в партийной анкете, заполненной в связи с перерегистрацией, в графе «профессия» Смирнов напишет: «профессиональный революционер». Что же конкретно стояло за этими словами?

Прежде всего нелегальная организаторская и пропагандистская работа, которую он вел среди пролетариев Вышнего Волочка, Москвы и Питера, Ростова и Харькова. Возглавлял партийные подрайоны и районы в Москве, восстанавливал Петербургский комитет. В 1905 г. участвовал в декабрьском вооруженном восстании. К 1917 г. его послужной список включал 7 арестов, 6 лет тюрьмы, ссылку в Вологодскую губернию и 3 ссылки в Сибирь, отнявшие еще 4 года, несколько побегов. Это была жизнь, постоянно связанная с трудностями, лишениями и тревогой, часто сопряженная со смертельной опасностью, до предела наполненная борьбой.

Взять хотя бы нарымскую ссылку. Смирнов не ждал пассивно ее окончания. Он активно работал в большевистской фракции политссыльных: участвовал в теоретических дискуссиях и обсуждении текущих вопросов, входил в бюро, созданное для координации действий по борьбе с полицией и организации побегов, занимался изучением ссылки, стал одним из организаторов и руководителей «Военно-социалистического союза».

Идея создания «Союза» родилась у нарымчан в связи с возникшим у царского правительства проектом мобилизовать политссыльных в армию. После жарких дебатов значительная часть находившихся в Нарымском крае большевиков, меньшевиков и эсеров пришла к выводу, что следует идти в армию для налаживания в ней революционной работы. С этой целью в сентябре 1916 г. они организовали подпольный «Военно-социалистический союз». По свидетельству многих участников «Союза», его лидером и душой был Иван Никитич.

В конце 1916 — начале 1917 г. царское правительство мобилизо-

вало в армию 230 нарымских политссыльных. Большинство из них попало в томский и новониколаевский гарнизоны, где почти сразу же развернуло работу среди солдат. В начале 1917 г. «Военно-социалистический союз» выпустил и распространил по гарнизонам несколько тысяч листовок. Воинское начальство и жандармерия, обеспокоенные проникновением в казармы «социалистической заразы», начали усиленный поиск смутьянов. В жандармском управлении уже была заведена папка с названием «Дело Военно-социалистического союза». По условиям военного времени входившим в антиправительственную организацию военнослужащим грозила, как минимум, каторга. Но неожиданно пришло спасение. Из Петрограда поступило известие о свержении царя, и нависшая над «Союзом» угроза отпала.

Семена политической агитации, брошенные «Союзом» в солдатскую почву, дали хорошие всходы. Уже 3 марта 1917 г. 70-тысячный гарнизон Томска вышел на улицы города, демонстрируя свою солидарность с революционным Петроградом, а через день состоялось первое заседание Совета солдатских депутатов. В обоих событиях Смирнов сыграл одну из главных ролей, признанием чего явилось его единогласное избрание в исполком Совета.

В августе по состоянию здоровья — нуждались в лечении глаза — Иван Никитич переехал в Москву. Московский комитет и областное бюро РСДРП(б) поручили ему ответственный участок идеологической работы: организовать партийное книжное издательство. А когда в апреле 1918 г. ЦК партии принял решение о создании Главного управления издательским делом ЦК РКП(б). Одним из руководителей его стал Иван Никитич.

## «ПРАВАЯ РУКА ЛЕНИНА»

Вскоре началась интервенция и гражданская война. Летом 1918 г. главным фронтом стал Восточный. Сюда для руководства устной и печатной агитацией был направлен Смирнов. 26 августа его назначили членом Реввоенсовета этого фронта, а еще двенадцать дней спустя — членом только что учрежденного Реввоенсовета республики, высшего военного органа Советской России.

В декабре последовало еще одно назначение — членом Сибирского бюро ЦК РКП(б). Сиббюро было создано на правах отдела ЦК партии для руководства большевистским подпольем Сибири. На деле же сфера его влияния и круг деятельности изначально были значительно шире. В нее входили также Урал и Дальний Восток. Подпольным комитетам партии, находившимся в колчаковском тылу, Сиббюро не только давало указания и рекомендации; оно укрепляло их опытными кадрами, снабжало деньгами, координировало усилия. Кроме

того, формировало и засылало за линию фронта боевые отряды и диверсионно-разведывательные группы, собирало и обобщало информацию о положении в колчаковской Сибири. И хотя формально ЦК никого не назначал руководителем Сиббюро, фактически его возглавлял Смирнов.

Деятельность Сиббюро была строго засекречена. О его существовании и тем более о работе не знало даже большинство военных и политических руководителей Восточного фронта. Тем не менее контрразведке Колчака через одного из провокаторов удалось добыть важные сведения. Пройдет немного времени, и архив колчаковской контрразведки попадет в руки чекистов. Будет обнаружено и донесение этого провокатора, с которым ознакомят Смирнова. В нем после своей фамилии Иван Никитич прочтет такой текст: «Генерал-организатор, правая рука Ленина, 50 лет, с очками, среднего роста, блондин, голос его как-будто женский, с голубыми глазами, теперь живет в Уфе, Пушкинская ул., дом № 76».

Весной 1919 г., когда Восточный фронт опять стал главным, Смирнова назначили членом Реввоенсовета 5-й армии. Эта армия вынесла на своих плечах основную тяжесть борьбы с Колчаком и менее года спустя завершила его разгром. Важнейшее слагаемое столь блистательного успеха — хорошая организация политработы в войсках и среди населения. Она обеспечила 5-й армии непрерывный поток пополнения, революционную сознательность и героизм бойцов и командиров. Поскольку возглавлял политработу Смиров, именно его считали организатором разгрома Колчака. 14 марта 1920 г. Реввоенсовет 5-й армии обратился в Реввоенсовет республики с ходатайством о награждении Ивана Никитича орденом. В нем говорилось, что Смирнов, придя в армию в самый тяжелый момент, напряженно работал ей на пользу и «своим огромным неизменным благотворным личным влиянием значительно способствовал высокому настроению духа войск». Приказом Реввоенсовета республики от 3 апреля 1920 г. Смирнов был награжден орденом Красного Знамени.

В конце лета 1919 г., когда Колчак потерпел решающее поражение на Урале и обозначилась перспектива освобождения Сибири, ВЦИК учредил Сибирский революционный комитет. Это был чрезвычайный орган государственного управления, которому ВЦИК и Совнарком делегировали часть своих руководящих функций в отношении местных советских органов. По рекомендации ЦК РКП(б) председателем Сибревкома был назначен Смирнов.

Для того чтобы рассказать о работе Смирнова на посту председателя Сибревкома, который он занимал более двух лет, потребуется не одна статья. Но дать представление о той роли, которую Иван Никитич играл в жизни Сибири, а также о масштабе его личности

поможет такой факт: если Сибревком в народе именовали сибирским Совнаркомом, то Смирнова называли сибирским Лениным.

Несомненно, это был крупный политик, способный мыслить глубоко и масштабно, находить нетривиальные решения, брать на себя ответственность и отстаивать собственное мнение.

На завершающей стадии борьбы за освобождение Сибири от белогвардейцев и интервентов ярко раскрылся дипломатический талант Смирнова. Занятая им позиция позволила очистить Восточную Сибирь от белочехов практически без боев. Были спасены жизни тысяч людей, сохранена от разрушения железнодорожная магистраль, возвращен золотой государственный запас.

В то же время Иван Никитич был требовательным, а при необходимости — даже жестким руководителем. Сошлюсь на следующий пример. 7 июля 1920 г. под Новониколаевском, в Колывани, вспыхнул антисоветский вооруженный мятеж. Возникла угроза, что мятежники, перерезав железнодорожную магистраль, сорвут переброску из Восточной Сибири на врангелевский фронт 51-й дивизии В. К. Блюхера. Тогда Смирнов и руководитель Полномочного представительства ВЧК по Сибири И. П. Павлуновский отдали приказ: «Если 10 июля до 12 часов дня Колывань не будет взята, начальник (советского) отряда, руководящий операциями против Колывани, будет расстрелян за медленное ведение операции...»

Занимая высокие партийные и государственные посты, Смирнов не стремился к их удержанию. Показателен такой факт. С декабря 1919 года он стал настойчиво бомбардировать В. И. Ленина и Л. Д. Троцкого телеграммами, добиваясь разрешения уйти с армейско-политической работы только на гражданскую, в Сибревкоме. Военное ведомство, конечно, не хотело терять столь крупного работника. Заместитель председателя Реввоенсовета республики Э. М. Склянский предложил комбинацию, при которой Смирнов входил бы в Реввоенсовет 5-й армии как представитель Сибревкома, то есть номинально. Иван Никитич немедленно ответил отрицательно, мотивируя свой отказ так: «работать одновременно в двух учреждениях не успеваю, а только представительствовать не умею».

За годы гражданской войны, находясь на ответственнейших партийных, советских и военных постах, Смирнов завоевал в коммунистической среде высокий авторитет. Делегаты VIII съезда РКП(б) избрали его сначала в президиум съезда, затем — кандидатом в члены ЦК. На IX съезде он стал членом ЦК. «Из членов ЦК, избиравшихся на VIII и IX съездах,— вспоминал А. И. Микоян,— значительным влиянием пользовался Иван Никитич Смирнов. У губкомовских партийных кадров о нем было мнение как о способном и эрудированном партийном руководителе, обаятельном человеке».

В начале осени 1921 г. Иван Никитич расстался с Сибирью. ЦК партии откомандировал его в Петроград, где он работал секретарем губкома и Северо-Западного бюро ЦК РКП(б), заместителем председателя исполкома Советов Северо-Западной области. Петроградские коммунисты делегировали его на XI съезд РКП(б), на котором он был избран в президиум съезда и членом ЦК партии.

В начале 1922 г. в связи с усиленными продовольственными заготовками, вызванными страшным голодом в Поволжье, в Сибири создалась исключительно напряженная политическая обстановка. По оценке В. И. Ленина, возникла чрезвычайно великая и грозная опасность, что местное руководство не сумеет поладить с сибирским крестьянством.

Ознакомившись с сообщениями вернувшегося из Сибири Ф. Э. Дзержинского, В. И. Ленин 9 марта 1922 г. по телефону продиктовал Л. А. Фотиевой записку для Л. Б. Каменева и И. В. Сталина. «Думаю,— говорилось в ней,— что надо обсудить вопрос о посылке в Сибирь не позже чем в начале лета Ив. Н. Смирнова...»

С запиской В. И. Ленина ознакомятся члены Политбюро Л. Б. Каменев, И. В. Сталин, Л. Д. Троцкий, секретарь ЦК В. М. Молотов, член ЦК Ф. Э. Дзержинский. И лишь один из них — Сталин выразит свое несогласие с предложением В. И. Ленина. К тому времени Смирнов и Сталин уже неплохо знали друг друга. Они были антиподами: один — открытый, дружелюбный, другой — мастер интриг. Взаимных симпатий они не испытывали. Скорее наоборот. В политическом лексиконе Ивана Никитича термин «сталинист» появился еще в начале 1921 г. Маловероятно, чтобы Сталин об этом знал, но что догадывался — несомненно.

Вскоре после XI съезда партии Смирнова переведут из Петрограда в Москву и назначат членом президиума ВСНХ, отвечающим за оборонную промышленность страны. В 1923 г. он станет народным комиссаром почт и телеграфов, и проработает на этом посту до 1927 года. Поскольку во внутрипартийной борьбе середины 20-х годов Смирнов займет сторону Л. Д. Троцкого, XV съезд ВКП(б) исключит его из партии.

В острой внутрипартийной борьбе середины 20-х годов Смирнов окажется в лагере оппозиции, но будет тяжело переживать раскол в партии и искать пути его преодоления. За несколько часов до открытия XV съезда он вместе с Л. Б. Каменевым и И. Т. Смилгой обратится к Г. К. Орджоникидзе с предложением о встрече с членами

Политбюро для совместного нахождения взаимоприемлемого решения. Однако Г. К. Орджоникидзе отвергнет это предложение, заявив, что «единственно правильный путь — это выйти на съездовскую трибуну и честно и открыто сказать, что вы думаете делать дальше».

Лидеры оппозиции так и поступили. 3 декабря 1927 г. они обратились к XV съезду партии с заявлением, в котором взяли на себя часть ответственности за обострение положения внутри партии, признав, что в борьбе за свои взгляды «встали на путь фракционности, вылившейся иногда в крайне острые формы, и в ряде случаев прибегали к средствам, идущим вразрез с партдисциплиной... На этот путь нас толкнуло лишь глубокое убеждение в правоте и ленинском характере наших взглядов, наше стремление довести эти взгляды до сведения массы членов партии, те препятствия, которые мы встречали на этом пути, те нестерпимые для большевиков обвинения, которым мы подвергались».

Среди 121 подписавшего это заявление — преимущественно членов ВКП(б) с дореволюционным стажем — значилась и фамилия Ивана Никитича. Однако 75 наиболее активных членов оппозиции, в том числе Смирнов, были исключены из рядов ВКП(б).

Иван Никитич не мыслил себя вне партии. В 1929 г. он подал заявление с признанием своих ошибок, был восстановлен в партии и направлен на руководящую хозяйственную работу. От активного участия в политических делах он отошел, но внимательно следил за процессами, происходившими в верхних эшелонах власти. 10 октября 1932 г. он направил В. Д. Вегману в Новосибирск написанное эзоповским языком письмо, в котором есть такие строки: «В Москве происходят довольно любопытные явления в стане «правой» молодежи, о чем, вероятно, вам будут докладывать приехавшие с пленума».

Речь шла о только что завершившемся сентябрьско-октябрьском пленуме ЦК партии, на котором рассматривалось «дело» М. Н. Рютина и его сторонников. Того самого Рютина, который составил антисталинское обращение «Ко всем членам ВКП(б)». Можно предполагать, что Смирнов одобрительно относился к требованию Рютина снять Сталина с поста Генерального секретаря ЦК.

Такая гипотеза подтверждается и зарубежным источником. В ноябре 1932 г. в издававшемся Л. Д. Троцким «Бюллетене оппозиции» появилось заявление, которое приписывали Смирнову: «В связи с неспособностью нынешнего руководства выйти из экономического и политического тупика в партии растет убеждение в необходимости смены руководства».

Ответный сталинский удар не заставил себя ждать. Уже 9 октября 1932 года Президиум ЦКК ВКП(б), ознакомившись с материалами следствия по «делу» Рютина, принял решение исключить из партии 24 че-

ловека, как «разложившихся, ставших врагами коммунизма и советской власти, как предателей партии и рабочего класса». Вскоре всех их постановлениями коллегии ОГПУ во внесудебном порядке привлекут к уголовной ответственности с назначением различных мер наказания: тюрьма, высылка и т. п.

Дойдет очередь и до Смирнова. 1 января 1933 г. он будет арестован, исключен из партии и приговорен к 10-летнему заключению, которое начнет отбывать в политизоляторе Суздальской тюрьмы.

## «ГЛАВНЫЙ ТРОЦКИСТ»

Весной 1936 г. Смирнова перевели из Суздаля в Москву в одну из внутренних тюрем НКВД. 20 мая последовал вызов на допрос. Вел его — точнее, предъявлял обвинения, с которыми надлежало безоговорочно согласиться,— следователь по особо важным делам Л. Р. Шейнин. Смирнову инкриминировались встречи с сыном Л. Д. Троцкого Л. Седовым во время пребывания в 1931 г. в Берлине, получение через Л. Седова и Ю. П. Гавена директив Л. Д. Троцкого об организации террора против руководителей Коммунистической партии и Советского государства, создание в конце 1932 г. во исполнение этих директив объединенного «террористического центра» троцкистско-зиновьевского «блока». На «блок» возлагалась ответственность за убийство С. М. Кирова и подготовка террористических актов против И. В. Сталина и его окружения.

Реакция Ивана Никитича была однозначной. Как обмолвился позднее А. Я. Вышинский, весь протокол первого допроса Смирнова состоял из одних и тех же слов: «Я это отрицаю, еще раз отрицаю, отрицаю».

Но через два месяца Смирнов начал давать показания, а 5 августа признался в большинстве предъявленных ему обвинений, в том числе взял на себя ответственность за руководство действиями троцкистов в СССР. Последнее было особенно абсурдно, поскольку к тому времени уже более трех лет Смирнов находился в заключении. Но следствие это обстоятельство не смутило. Была придумана версия, в соответствии с которой Иван Никитич руководил своими сторонниками из тюрьмы при помощи шифра, обнаруженного-таки бдительными сотрудниками НКВД.

Что же вынудило Смирнова изменить первоначальную позицию, оговорить себя? Судя по всему, мощное морально-психологическое давление, оказанное во время следствия. Следователь прямо заявил Смирнову, что сопротивление бессмысленно, так как остальные руководители «блока» дали против него необходимые показания. В под-

тверждение были устроены очные ставки с С. В. Мрачковским — одним из соратников по борьбе с Колчаком и ближайших друзей — и Г. Е. Зиновьевым. Они уговаривали Ивана Никитича взять на себя вину. Но тот оба раза отверг их предложения.

Тогда последовала угроза расправиться с семьей. Как оказалось, это была не злая шутка. Сначала была арестована и привлечена к делу как соучастница А. Н. Сафонова — бывшая жена Смирнова, с которой он поддерживал дружеские отношения. Затем по дороге на допрос в другом конце коридора Смирнов увидел свою дочь, которую держали двое охранников. Под таким давлением Иван Никитич пошел на уступки, категорически отрицая только один пункт — личное участие в террористической деятельности. Цена компромисса — спасение жизни А. Н. Сафоновой. На процессе она фигурировала уже не как соучастница, а в роли «свидетельницы».

Пять дней, с 19 по 23 августа в Октябрьском зале Дома союзов шел процесс. После оглашения обвинительного заключения все подсудимые, за исключением Смирнова и последовавшего его примеру Э. С. Гольцмана, полностью признали свою вину. Поведение Ивана Никитича, которому отводилась роль «главного троцкиста», грозило возникновением чувствительной бреши в формуле обвинения. Не случайно почти все допросы обвиняемых прошли под знаком доказательства руководящей роли Смирнова в деятельности «блока» и его «террористического центра». Особенно чувствительный удар по Ивану Никитичу нанесла А. Н. Сафонова. Она показала, что еще в декабре 1932 г., т. е. до своего ареста, Смирнов в категорической форме заявил, что «Сталина надо убить, что Сталин будет убит».

Смирнов защищался. Когда в его адрес раздавались обвинения в руководстве террористической деятельностью, он неоднократно вступал в спор. Затем в затяжную дискуссию вылился трехчасовой допрос Ивана Никитича на вечернем заседании 20 августа.

Опасаясь, что ситуация выйдет из-под контроля, А. Я. Вышинский срочно прекратил допрос Смирнова и обратился за поддержкой к И. П. Бакаеву, Г. Е. Евдокимову, Г. Е. Зиновьеву, С. В. Мрачковскому, В. А. Тер-Ваганяну. Те сказали, что требовалось, а Мрачковский как бы подвел итог: «Смирнов хочет изобразить здесь из себя сельского почтаря, но мы Смирнова прямо считали заместителем Троцкого».

В ответ на эти обвинения Смирнов, обратившись к Е. А. Дрейцеру, С. В. Мрачковскому и В. А. Тер-Ваганяну, которые проходили на процессе в качестве «троцкистов», бросил наполненную горьким сарказмом фразу: «Вы хотите вождя? Ну, возьмите меня».

Судебный процесс над «троцкистско-зиновьевским блоком» был задуман с далеким прицелом. На допросах Г. Е. Зиновьев, Л. Б. Каме-

нев, И. И. Рейнгольд назвали в качестве сотрудничавших с «блоком» или контактировавших с ним таких видных деятелей партии, как Н. И. Бухарин, Г. Л. Пятаков, К. Б. Радек, А. И. Рыков, Л. П. Серебряков, Г. Я. Сокольников, М. П. Томский. Тем самым границы «заговора» были расширены и заложены предпосылки для новых репрессий.

Смирнов, во время допроса на суде публично высказав сомнения в существовании «террористического центра», поставил под удар главный пункт обвинения. А. Я. Вышинский прекрасно понимал, что кафтан обвинения, шитый гнилыми нитками оговоров и самооговоров, может затрещать по швам. Поэтому большую часть своей четырехчасовой заключительной речи он уделил дискредитации Смирнова. «Вам никто не поверит потому,— утверждал Вышинский,— что вы на этом суде не сказали и не хотите сказать и двух слов правды о своей работе в террористическом центре. Вы даже вчера хотели скрыть роль Путны. Вы хотели сохранить резерв».

Но добиться безоговорочной капитуляции Смирнова Вышинскому не удалось. До конца процесса Иван Никитич держался избранной линии поведения. Он оказался единственным из подсудимых, кто использовал последнее слово для выражения несогласия с выдвинутыми против него обвинениями, категорически отрицал свою ответственность за террористическую деятельность, приписываемую «центру».

Процес еще не начался, когда в советской прессе стали публиковать материалы, которые должны были показать всенародный гнев и глубокую ненависть к подсудимым. Одним из первых откликнулся известный советский поэт Алексей Сурков стихотворением «Предатели»:

«Пусть суд народа извлечет на свет
Всю мерзость дел предательского сброда.
Нет оправданья и пощады нет
Поднявшим руку на вождей народа».

«Каждый, кто радуется успехам нашей страны, победам нашей партии, руководимой великим Сталиным, тот найдет только одно слово для продажных фашистских псов из троцкистско-зиновьевской шайки, это слово — расстрел»,— так закончил свое темпераментное выступление на собрании партактива столицы лидер московских большевиков Н. С. Хрущев. Примерно в таких же тонах был выдержан доклад, с которым на городском и областном партактивах выступил в Киеве секретарь ЦК П. П. Постышев.

Как по сигналу, слово «расстрел» становится в советской прессе самым популярным: его требовали для подсудимых группа актеров МХАТ им. Горького и научные сотрудники АН УССР, руководитель партийной организации Закавказья Л. П. Берия и знатный шахтер из Горловки Никита Изотов, президент АН СССР В. Л. Комаров и народ-


5 ЭиОПП № 10, 1989 г.

ный артист СССР М. М. Климов, академик А. Н. Бах и С. Г. Струмилин, поэты Абулькасим Лахути и Владимир Луговской, писатели Е. Зозуля, В. Инбер, В. Киршон, В. Ставский, М. Шагинян, еще находящиеся на свободе ветераны партии В. А. Антонов-Овсеенко, Е. А. Преображенский, Г. Л. Пятаков и X. Г. Раковский.

С наибольшей ненавистью и презрением клеймили, конечно, «врага народа № 1» Троцкого, а из числа тех, кто находился на скамье подсудимых,— Смирнова. В его адрес лился широкий поток брани и клеветы. Многочисленные ораторы и авторы как бы соревновались в поисках уничижительных кличек. Вот их далеко не полный перечень со страниц только двух центральных газет: «верный оруженосец Троцкого», «главная пружина террористической деятельности», «троцкистский кардинал», «лукавый троцкистский змий», «матерый троцкистский волк».

Завершая последнее слово, Смирнов призвал своих сторонников порвать с прошлым, бороться с Троцким и троцкизмом, поскольку «нет другого пути у нашей страны, чем тот, по которому она идет, и нет и не может быть другого руководства, чем то, которое дано нам историей».

На фоне остальных выступлений, наполненных самобичеванием и раскаянием за несовершенные преступления, восхвалениями достижений сталинского режима, речь Ивана Никитича, завершенная фаталистическим выводом, прозвучала вызывающе дерзко и была расценена как выражение сочувствия советскому народу, живущему в таких условиях. Подтверждение тому — публикация Н. Изгоева в газете «Известия». Комментируя последнее слово Ивана Никитича, он писал: «Озлобленный фашистский волк, достойный преемник Троцкого Смирнов использует свое последнее слово для двусмысленных заявлений, из которых ясно одно: он не разоружился, он остался заклятым врагом рабочего класса».

Все подсудимые были безоговорочно признаны виновными и приговорены к высшей мере наказания. В советских газетах также сообщалось, что все приговоренные подали прошения о помиловании, которые были отклонены. Однако в зарубежной литературе встречаются утверждения, что Смирнов помилования не просил. Отмечается также, что смерть он принял спокойно, сказав перед расстрелом: «Мы заслуживаем этого за наше недостойное поведение на суде».

●

Напомним, что Пленум Верховного суда СССР в июне 1988 г. приговор по делу «троцкистско-зиновьевского блока» отменил за отсутствием состава преступления. Но честное имя Ивана Никитича Смирнова полностью не восстановлено. Он до сих пор не реабилитирован в партийном порядке.

# Цены в энергетике

*Прежде всего хотелось бы поблагодарить журнал за организацию дискуссии и публикацию материалов обсуждения за «круглым столом» (ЭКО. 1989. № 8) по такой чрезвычайно важной проблеме, как ценообразование в энергетике.*

*Сразу необходимо отметить, что принятые Госкомцен новые методические подходы к формированию цен на топливо и энергию с общим повышением их уровня в 1,9—2,2 раза устраняют или, во всяком случае, смягчают многие недостатки действующей системы цен. Можно выделить три главных положительных момента.*

*1. Почти ликвидируется существовавший более десяти лет вопиющий (в 2,5—3 раза) разрыв между низкими ценами, которые платят за топливо и энергию потребители, и высокими реальными народнохозяйственными затратами на энергоресурсы по всей цепочке от их добычи до использования. Указанный разрыв определялся стоимостью не отдельных замыкающих объектов, а ведущих программ развития топливно-энергетического комплекса — Кузбасс, Донбасс, КАТЭК, ядерная энергетика и др. Какой же урон политике энергосбережения нанесен прежним руководством Госкомцен, упорно игнорировавшим это многие годы!*

*2. Делается крупный шаг к правильному отображению в ценах различной эффективности использования разных видов топлива у потребителей. Насколько же извращенные экономические представления нужно было иметь для того, чтобы не замечать этих различий и тем самым стимулировать массовое «бегство» потребителей от угля к газу и нефтепродуктам! Ведь до 20 % мощности наших электростанций, построенных как угольные, сжигают газ и мазут. Но вместе с тем прав Ю. Синяк, отметивший, что сделанный Госкомцен шаг еще явно недостаточен, поскольку почти не учитывает различия экологических последствий использования разных видов топлива.*

*3. Новые цены в состоянии обеспечить самоокупаемость и самофинансирование топливно-энергетического комплекса в целом, а также нефтяной и газовой промышленности. Но это касается только министерств, а отнюдь не хозрасчетных предприятий, т. е. по сути укрепляется не хозрасчет, а административная система управления.*

*В чем же причина? Как можно превратить в целом разумную систему цен из средства экономического управления в оружие его разрушения? Достаточно «пустяка» — проигнорировать гигантские для нашей страны затраты на транспортировку топлива и энергии и обусловленные этим 3—4-кратные различия стоимости топлива по районам страны. Трудно более явно продемонстрировать миру экономическую некомпетентность и несостоятельность хозяйственной реформы, как приняв такие цены.*

*Действительно, взяв курс на экономическую самостоятельность предприятий, мы ведь не намерены отказаться от централизованного управления экономикой. Речь идет о замене административно-командной системы управления более эффективной в современных условиях системой экономического управления. Но все же именно управле-*

*ния, а не стихией рынка, да еще и не сформировавшегося. Для управления необходимо, во-первых, намечать реальные ориентиры и конкретные программы развития экономики и основных ее сфер и, во-вторых, создавать экономические рычаги управления, прежде всего цены (точнее, их диапазоны). Причем эти рычаги должны строиться не произвольно, а непременно отвечать главному условию: обеспечивать достижение поставленных целей и содействовать осуществлению принятых программ развития экономики.*

*Сказанное есть азбучные истины, но именно они, очевидно, забыты при подготовке предлагаемой системы цен. В самом деле, в стране заканчивается разработка концепции социально-экономического развития до 2005 г. и увязанной с ней новой редакции Энергетической программы. Последняя признает, в частности, необходимость дальнейшего наращивания и без того огромных потоков топливно-энергетических ресурсов из восточных районов страны в европейские на расстояния в тысячи километров. Если сейчас на них приходится около 45 % общего производства энергоресурсов в стране, то к концу периода они превысят 50 % и составят более 1,5 млрд т условного топлива в год. Это требует львиной доли затрат на топливно-энергетический комплекс, например в газовой промышленности — более 80 %! Между тем цены на газ Госкомцен предлагает единые по всей территории страны.*

*Или другой пример. Проектом Энергетической программы предусмотрена локализация использования донецких энергетических углей на Украине и Северном Кавказе. Кузнецкий же уголь должен обеспечивать энергетику Поволжья, Центрального района, Белоруссии и Прибалтики. Но цены на эти угли в районах их добычи Госкомцен предлагает одинаковыми! Однако опять-таки из-за многократного различия транспортных тарифов во всех указанных районах донецкий уголь будет выгоднее потребителю, чем кузнецкий. Вот только взять его в таких количествах негде, а шахтеры Донбасса не могут и мечтать о хозрасчете, поскольку их полные издержки уже сейчас в 1,5—2 раза превышают предполагаемые цены.*

*Подобных примеров можно привести множество. А как все это скажется на энергосбережении? Тоже самым несуразным образом: новые цены толкают потребителей на использование одинаковых энергосберегающих технологий и в Сибири, чтобы экономить газ месторождений или избыточный канско-ачинский уголь вблизи карьеров, и на Украине, перенасыщенной энергоемкими производствами и задыхающейся от токсичных выбросов. И, конечно же, в результате «всесоюзного усреднения» (относящегося, кстати, только к газу и электроэнергии, но не к углю — из-за транспортных тарифов) цены на топливо в наиболее энергонасыщенных западных районах страны будут ниже необходимых и недостаточно стимулировать энергосбережение.*

*Наконец, проблема размещения производств, особенно энергоемких. Прав М. Албегов и другие товарищи, показывая, что при одинаковых ценах проектировщики под аплодисменты министерств развернули новое строительство в обжитых районах европейской части, а не у источников дешевых энергоресурсов на востоке страны.*

*Следовательно, стратегическим целям и основным программам развития как топливно-энергетического комплекса, так и тесно связанных с ним отраслей промышленности, строительства и транспор-*

*та, новые цены не только не соответствуют, а действуют в прямо противоположном направлении.*

*Но самое удивительное, что такие цены усиливают не хозяйственную самостоятельность предприятий, а напротив, административно-командную систему управления. Действительно уже говорилось о хозяйственной несостоятельности при новых ценах шахт Донбасса. Сказанное относится и ко всем угольным бассейнам европейской части страны, обреченным на вечную дотацию или закрытие. Разрезы Канско-Ачинского и Экибастузского бассейнов, угли которых находят ограниченное применение из-за их качества, будут иметь прибыль, многократно превышающую себестоимость. Госкомцен же предлагает: пусть Минуглепром регулирует это внутриотраслевыми поправками к цене, то есть полностью отдает в руки министерств судьбу «хозяйственно самостоятельных» предприятий.*

*Так кто отстаивает интересы министерств — ученые-энергетики или Госкомцен? И как можно вводить экономические рычаги — цены, которые противоречат стратегической линии развития и рушат экономический механизм управления? Причина этого — в неверной исходной теоретической посылке, высказанной в дискуссии С. Улановым о том, что равенство условий хозяйствования родственных предприятий требует и одинаковых цен на их продукцию, и потребляемые ресурсы.*

*Самое удивительное, что именно советские энергетики в течение уже двадцати лет успешно разрабатывают на базе общетеоретических положений конструктивный инструментарий экономического регулирования топливно-энергетического комплекса — замыкающие затраты на топливо и энергию. Госплан СССР после длительных дискуссий утвердил их еще в 1973 г. На этой методической (но, конечно, скорректированной численно) основе институты Госплана СССР, Академии наук и других ведомств с начала 1986 г. предлагают Госкомцен целостную и непротиворечивую систему дифференцированных по территории цен на топливо, электрическую и тепловую энергию.*

*Указанные предложения принимаются Госкомцен, но настолько половинчато, что их достоинства превращаются в свою противоположность. Конечно, все мы только учимся хозяйствовать экономическими методами, но давайте все-таки учиться, а не навязывать экономические средства «проверенными» административными способами.*

А. А. МАКАРОВ,
член-корреспондент АН СССР,
директор Института энергетических исследований АН СССР
и ГКНТ

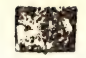
социально-экономическая политика

# ПЕРЕСТРОЙКА, НАЧАВШАЯСЯ ДО ПЕРЕСТРОЙКИ

**МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ ЗАПИСЬ БЕСЕД МОСКОВСКОГО СОЦИОЛОГА С. А. БЕЛАНОВСКОГО (ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НТП АН СССР, МОСКВА) С ЭКОНОМИСТОМ, СТАРШИМ НАУЧНЫМ СОТРУДНИКОМ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФИЛИАЛА НИИТРУДА Е. А. АНТОНОВОЙ. НА НАШ ВЗГЛЯД, В ЭТОМ МАТЕРИАЛЕ ПРИСУТСТВУЮТ ТЕ САМЫЕ КОНСТРУКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫХ ДОЛГО НЕ ХВАТАЛО И НАУКЕ, И ПРАКТИКЕ. ЭТО РАЗГОВОР ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПЕРЕСТРОЙКЕ НА ПРИМОРСКОМ СУДОРЕМОНТНОМ ЗАВОДЕ — ГОЛОВНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО СУДОРЕМОНТНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «ПРИМОРРЕМРЫБФЛОТ». ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ОНА СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ ЗАВОДСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ И ГРУППЫ СОТРУДНИКОВ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФИЛИАЛА НИИТРУДА. САМИ РАЗРАБОТЧИКИ НАЗЫВАЮТ ЕЕ «ПЕРЕСТРОЙКОЙ ХОЗМЕХАНИЗМА НА УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ». НАЧАЛАСЬ ЭТА ПЕРЕСТРОЙКА ЗА ПЯТЬ ЛЕТ ДО ВСЕСОЮЗНОЙ, В 1980 Г.**

С. Б.: — **Расскажите, пожалуйста, о специфике Приморского судоремонтного завода. В каких условиях началась его реорганизация!**

Е. А.: — Судоремонтное производство чрезвычайно сложно, особенно на таком крупном заводе. Согласно расчетной мощности Приморского СРЗ, тут могут одновременно ремонтировать около 40 судов 20—25 типов. Плановые сроки капитального ремонта доходят до 10—12 месяцев и больше. В ремонте каждого судна участвуют все основные цехи. Всегда есть огромные объемы «незавершенки», усложнено ценообразование... Ход производственного процесса тут трудно регулировать даже при нормальном плане и налаженном снабжении. По мнению специалистов одной из японских фирм, знакомившихся с Приморским заводом, на таких предприятиях оптимальный режим управления невозможен. А теперь представьте, что график постанов-

ки судов в ремонт соблюдается лишь относительно и что в ремонте стоят не «расчетные» 40 судов, а 60, да еще и снабжение подводит, и оборудование явно не новейшего образца...

В начале 80-х годов многие судоремонтные предприятия имели общие недостатки: в планировании — хаос, отчетность — кривое зеркало. Линейный персонал цехов каждый месяц решал шараду, спущенную заводоуправлением. Приказ директора предписывает сдать из ремонта пять таких-то судов в такие-то числа. Остаточная трудоемкость работ цеха на каждом из них, к примеру, по пять тысяч сметных часов, а планово-диспетчерский отдел планирует продвижение только по двум тысячам. Остальная мощность цеха «расписана» по другим заказам. Но ведь так нельзя сдать ни одного судна! Где работать? На что нацеливать рабочих, службы? Такие «порядки» в номенклатурном планировании. Не лучше в отчетности и показателях по труду. Берешь отчет по технормированию — и узнаешь из него, что каждый рабочий завода целый год ежедневно, включая субботы и воскресенья, работал по 15, а то и по 26 часов. А если такие фантазии не только в отделе организации труда и заработной платы (ООТиЗ), но и в бухгалтерии?

В создании этой путаницы поистине роковую роль сыграло одно незначительное, на первый взгляд, обстоятельство. Согласно реко-

мендациям Госкомтруда, процент выполнения норм на заводах не должен был превышать 120—125 %. Министерства доводили до заводов эту рекомендацию уже в форме диктата. В то же время предприятиям планировался постоянный рост объемов производства и производительности труда. То есть, в одном показателе рост производительности диктовался, а в другом — запрещался. Эта нелепость доводила едва не до безумия производственников, пытавшихся свести концы с концами.

Естественно, на предприятиях машиностроения упомянутый процент выполнения норм превышал 125 %. Но везде были вынуждены ставить в отчетности эту цифру. Искажение одного показателя вело к искажениям других — численности, фонда рабочего времени. Техпромфинпланы по разделу «Труд»— фикция. Тут неизбежны и приписки, всевозможные цифровые манипуляции, количество которых катастрофически нарастало вместе с растущими планами... Вред приписок обычно видят лишь в том, что это обман государства, что на основе дутых отчетных цифр могут быть выплачены незаработанные деньги. Но приписки становятся и одной из причин хаоса на предприятии. Как планировать, если толком неизвестно, что сделано? Руководители не понимали, что происходит на заводе сегодня и тем более не могли представить, что будет завтра. Неудивительно, что, придя на Приморский завод, тоже страдавший от этих пороков системы, мы застали производственников в состоянии апатии и безысходности.

А мы, научные сотрудники, не были лишены снобизма и высокомерия. Нам недоставало широты кругозора, умения решать практические задачи. Производство мы не знали, либо знали недостаточно. С таким багажом мы пришли на завод, чтобы выдать ему научные рекомендации. Цеховые специалисты смотрели на нас как на очередное несчастье, свалившееся им на голову. А мы старались как можно меньше отвлекать производственников от их дела... Представьте, мне даже приходилось козырять тем, что у меня нет ученой степени! Ведь производственники знают, что многие научные сотрудники пишут никому не нужные диссертации. На Приморском заводе до нашего прихода перепробовали множество научных разработок, но они не помогли предприятию выйти из кризиса.

С. Б.: — **Зачем же вас пригласили на завод!**

Е. А.: — Много от нас не ждали. Согласно договору, заключенному заводом с нашим филиалом, мы должны были разработать систему материального стимулирования для бригад и участков. Руководителей предприятия беспокоило, что рабочие не заинтересованы в выполнении заводского плана, «болеют» только за свои нормы, за их выполнение получают зарплату. И нередко случалось так, что все ра-

бочие цеха выполняют нормы, а цеховая программа — под угрозой срыва...

В 1971—1972 гг. мы уже разрабатывали систему стимулирования для корпусного цеха. Экспериментально проверяли реакцию рабочих на различные шкалы, размеры премий, уровни премиальных показателей. Исходным показателем объема производства избрали нормо-час, как на московском объединении «Динамо». Получили рост процента выполнения норм и, очевидно, приписки в нарядных листках. Заработная плата рабочих росла, а программа выпуска судов из ремонта по-прежнему не выполнялась. Спустя год или два нашу систему отменили. А теперь завод требовал ее повторения, но с привязкой не к показателю нормо-часов, а к освоенным часам сметной трудоемкости. Мы считали такую «привязку» невозможной из-за неустойчивости часовой выработки и фактически воспроизвели наш старый проект. Заводской ООТиЗ его забраковал и настаивал на своем показателе. Сейчас я понимаю, почему. На заводе уже тогда осознали необходимость оплаты труда по его конечному результату. Мы пришли к такому осознанию позже, под жестким влиянием производственников.

Чтобы понять, чего же от нас хотят, нам пришлось «внедриться» в цех, то есть работать напрямую с мастерами, бригадирами, экономистом цеха, планово-диспетчерским бюро. Учета объемов освоенной сметной трудоемкости на уровне бригады фактически не было, планирование состояло в разверстке по участкам «спущенного» цеху месячного плана по принципам, далеким от расчетных. Мастера боялись одного — что рабочие останутся без премий и начнутся увольнения.

С. Б.: — **Очевидно, «погружение» в производственную жизнь помогло научным сотрудникам глубже ее познать и разработать более обоснованные рекомендации?**

Е. А.: — Прежде всего мы узнали, что думают о состоянии предприятия сами производственники. Ведь многие из них знали причины и способы устранения беспорядка. И порой наша задача заключалась только в том, чтобы назвать черное черным, а белое белым и изложить дирекции суть их предложений как бы от своего имени. Ведь они сами уже не раз выносили свои предложения на рассмотрение руководства. Но руководители обычно недооценивают своих подчиненных. Поэтому цеховые работники понимали, что дирекция скорее прислушается к советам посторонних для завода людей.

С. Б.: — **С чего началось отлаживание корпусного цеха?**

Е. А. — С самой примитивной меры. Мы попытались определить фактический уровень часовой выработки в той самой сметной тру-

доемкости. Переписали в журнал все позиции месячного отчета, выяснили, была ли действительно выполнена та или иная работа и когда (не полгода ли назад?). Проверили трудоемкость по каждому пункту акта дефектации, подсчитали фактическую часовую выработку. Когда подбили итоги работы цеха за три месяца, получили цифры, которые ошеломили и нас, и производственников. Оказалось, что постоянные рабочие могут выполнять установленный цеху план не более чем на 70 %.

С. Б.: — **Неужели начальник цеха не знал этого?**

Е. А.: — Все знали, что ситуация плохая, но не думали, что настолько... Наш филиал предложил изменить подход к планированию. Не раздавать «спущенный сверху» план по участкам, не соотнося его с возможностями и не заботясь о том, чтобы сходились все плановые показатели. А рассчитывать основные, относительно реальные месячные задания, исходя из «выявленных» часовых бригадных выработок.

С. Б.: — **Но если фактическая численность рабочих была меньше плановой, то и расчетное основное задание получалось ниже планового? Получались те же 70 % плана?..**

Е. А.: — В этом и было самое страшное. Помню даже месяц, когда основное задание составляло всего 52 % плана. Что же делать? Ведь план заводу никто не снизит. Предложили весь спускаемый план делить на расчетное основное задание. Получался повышающий коэффициент («за того парня»). Затем умножать все основные задания участков и бригад на этот единый для всех повышающий коэффициент и таким образом разверстывать план. За выполнение основного задания платить прежний размер премии (40 %), а за его перевыполнение — еще 20 % из фонда материального поощрения (по 0,4 % за каждый процент перевыполнения). Если и план выполнен — платить премию в размере 60 %.

Этот проект показался всем производственникам, кроме мастеров, «мутью». Но тем не менее главный инженер (вскоре ставший генеральным директором объединения «Приморремрыбфлот») Виталий Исмаилович Небелло решился проверить его на практике. А мы, ощутив мучительную ответственность перед производственниками и стыд за бессильную науку, поставили «задачу-минимум»: как-нибудь помочь отладить, «вывести на план» один цех — и точка.

С. Б.: — **И долго ли цех «выходил на план»?**

Е. А.: — Около года. С муками... Введение повышенной премии дало дополнительный толчок к припискам. Ведь многие в цехе не вери-

ли, что система продержится долго. Так хоть что-нибудь «сорвать»... Мы буквально метались, пока не организовали журнальный учет всех выполненных плановых работ по каждому судну. Представьте себе эту «научную» деятельность: за неделю до конца месяца бригада сотрудников филиала вместе с работниками планово-диспетчерского бюро и экономистом проверяла каждую позицию, и так 7 или 8 месяцев. Случалось, что одну и ту же работу предъявляли к оплате 3—4 мастера. Или мастер несколько раз записывал в отчетах одну и ту же работу под разными формулировками. Были и «перепроцентовки» (когда получали оплату за еще не сделанную работу). Постепенно, с великим трудом удалось навести порядок в учете и отчетности. Наконец, добились, чтобы отчет о выполнении работ не принимали, если не закрыты все относящиеся к этим работам наряды и не оформлены заявки, подписанные ОТК или командой судна.

С. Б.: — **А как убрали потом повышающие коэффициенты, с помощью которых «подтягивали» расчетные основные задания планов!**

Е. А. — Их не убирали. Разрыв между расчетным основным заданием и планом уменьшился сам собой, после того как бригады корпусного цеха самоорганизовались и ликвидировали потери рабочего



времени, зависевшие от них. За полгода выработка в бригадах выросла на 15—30 %. Примерно так же «выходили на план» и другие цехи. Сейчас упомянутый разрыв в среднем по заводу составляет около 4 %. А 4 % — плановый темп роста производительности труда, такой «люфт» и должен быть. Только у станочников разрыв между плановым заданием и достигнутым уровнем еще велик. Но тут ничего не удалось сделать ни цеху, ни нам, не хватает универсальных токарных станков.

С. Б.: — **Итак, в проекте, который производственники не одобрили, но внедрили, выявилось рациональное зерно. Далее всю систему заводского планирования и стимулирования перестраивали в соответствии с этим проектом или в него вносились дополнения, поправки?**

Е. А.: — Этот проект был только первой ступенькой. Идея перестройки планирования, учета и стимулирования на уровне бригады, участка вообще не имела никаких шансов выжить без наведения порядка на заводе в целом. Поэтому проект был не просто конкретизирован работниками цехов применительно к их условиям. Он оброс множеством предложений специалистов, рабочих, которые тут же экспериментально проверялись. Невозможно ограничиться наведением порядка в одном звене, не делая этого в других. Иначе — застой и спад... Первые два года выработка в бригадах быстро росла за счет ликвидации внутрисменных потерь рабочего времени и внутренних резервов в самих бригадах. Настроила рабочих на это зависимость премии от часовой выработки. После истощения этих резервов рост часовой выработки замедлился. Стали ощущаться «минусы» деления плана на основное и дополнительное задание. Опять прежняя картина: выработка в бригаде высокая, а плана нет. Ситуация улучшилась после замены помесячного планирования системой годовых планов по хозрасчетным показателям и укрупненной номенклатуре (по судам). При этом рабочие стали отвечать за освоение номенклатуры работ и перерасход тарифного фонда заработной платы на 1 сметный час. Полезный фонд рабочего времени заметно увеличился, снова резко выросла и месячная выработка.

Раньше, к примеру, бригадиры дизельного цеха осаждали директора: «Заберите у меня из бригады 10 рабочих, нечем их занять». И радовались, если подворачивалось какое-нибудь СМУ с просьбой о рабочих руках. Когда бригадам начали рассчитывать их годовой план на плановую численность и перестали корректировать его «на недокомплект численности», ситуация изменилась. Бригады стали искать работу, а не отдавать людей. Уходили из бригад пьяницы и специалисты «носить рукавицы» по цеху. Или мастера, которые не умели организовать работу без приписок.

С. Б.: — **Почему бригады и их «выжили»?**

Е. А.: — Потому что теперь все приписки рано или поздно обнаруживаются. Представьте себе, бригаде предстоит сдать два судна с большими объемами ремонтных работ. А на других судах плановые объемы работ могут оказаться незначительными. И если бригада «перепроцентовалась», получать ей потом будет нечего. Ведь теперь весь тарифный фонд зарплаты дается не на цех в целом, а жестко распределен между бригадами. И даже если у какой-то бригады есть экономия зарплаты, то погасить ею перерасход зарплаты в другой уже никто не может. Конечно, рабочие могут сходить к начальнику цеха и к директору. Может, им и помогут как-нибудь, но процедура эта не из приятных... Рабочие уже поняли, что лучше в такое положение не попадать.

С. Б.: — **Неужели все бригады сразу стали такими сознательными? А что получалось с отстающими?**

Е. А.: — Бригады, в которых запивали или прогуливали и не выполняли план, лишали премий. В конце концов их расформировывали. Представьте, что расформировывается бригада с выработкой 2,5 сметных часа, рабочие имеют неплохие тарифные разряды, со 2-го до 5-го. Теперь эти рабочие должны «найти нового хозяина». Они подходят к бригадирам с просьбой их взять. Бригадир отвечает: «У тебя 3-й разряд, но в твоей бывшей бригаде была выработка 2,5, а в моей — 3 часа, поэтому я возьму тебя с первым разрядом». И вот расформированные пишут на имя бригадиров заявления: «Прошу взять в бригаду с 1-м разрядом сроком на 3 месяца». Дальше все зависит от того, как проявит себя этот рабочий. А если его никто не берет, остается одно — уходить с завода.

С. Б.: — **Законна ли такая перетарификация?**

Е. А.: — Этого рабочего вовсе не перетарифицируют, у него в трудовой книжке по-прежнему записан 3-й разряд. Но в бригаде ему присваивают другой (условный) разряд. Это разрешено положением о бригадах.

С. Б.: — **Как научным сотрудникам и руководителям завода удалось убедить бригады в необходимости расширения полномочий и ответственности? Неужели рабочие не протестовали?**

Е. А.: — Обдумав результаты работы в корпусном цехе, и руководители завода, и научные сотрудники пришли к убеждению, что любую реорганизацию и перестройку нужно проводить не насильно, а только вместе с людьми. Поэтому рабочим был выдан максимум информации. Я проводила обучение специалистов и бригадиров на

одинаковом уровне. И рабочие сейчас понимают, как образуется их зарплата, как рассчитывается план по объему производства и определяется часовая выработка, фонд рабочего времени. Рабочим выдают годовой номенклатурный план, отвлечения на сельскохозяйственные и другие побочные работы тоже планируются. Как и зарплата на них. Много решений им приходится принимать самостоятельно. Бригадиры сами регулируют численность бригады, набирают людей, организуют и рационализируют их труд. На мой взгляд, русские лучше могут работать в таких условиях, им нельзя мелко, детально расписывать задания. Нужно ставить задачу в виде «крупного куска», а дальше человек сам разберется. Кстати, по этому поводу мы постоянно дискутировали с отраслевым институтом. Его сотрудники говорили, что отсутствие детального планирования — недостаток нашей системы, а мы считаем достоинством. Я убедилась в этом, когда при мне в ПДБ цеха пришел бригадир и объяснил экономисту и инженеру по подготовке производства, что у бригады появились дополнительные работы. Одного рабочего он уговорил перенести на другое время отпуск и принимает двух временных. Нужно увеличить плановый полезный фонд рабочего времени и объем работ по ремонту флота. Какое ему было до всего этого дело несколько лет назад? Понимание происходящего и самостоятельный поиск решений уменьшает отчужденность рабочего от труда. Расширение их ответственности при этом происходит естественно и воспринимается рабочими уже не так болезненно, как вначале. Хотя и без восторга.

«„Навесить" на нас ответственность за сроки сдачи судов и перерасход фонда зарплаты — значит, надеть нам петлю на шею,— сказал один из бригадиров-дизелистов.— За это обязаны отвечать управленцы». Ну хорошо, давайте посмотрим на происходящее глазами управленцев. Бригады работают, где им выгоднее, „выжимают" из мастеров хорошую оплату по нарядам. А суда стоят. Завод перерасходует фонд зарплаты. Рабочие получают премии, а управленцы — голый оклад. Правильно ли это? И смогут ли управленцы навести порядок, если вы не поможете? Если знаете, как это сделать лучше — расскажите. Мы не знаем». В конце концов бригадиры вынуждены были признать, что другого выхода нет.

С. Б.: — **А рабочие не боялись, что по мере того, как выработка будет расти, им начнут пересматривать нормы?**

Е. А.: — Руководители предприятия гарантировали, что пересмотры норм будут производиться только в пределах плана, при внедрении инженерных оргтехмероприятий, а не автоматически следуя за ростом выработки, достигнутым усилиями рабочих. Если бы это обещание не было выполнено, можно было бы на всей этой работе

ставить крест. Ведь тактика, при которой рабочих держали в страхе пересмотрами норм, привела к сдерживанию производительности труда на всех предприятиях. На мой взгляд, нормы везде стоит пересматривать только на таких условиях, какие были тогда сформулированы на Приморском заводе. Исключение может быть только одно. Если на предприятии накопились большие диспропорции по оплате и производительности труда, не позволяющие обеспечить оптимальную структуру рабочих кадров, и нет иного выхода из этого положения, кроме перераспределения имеющегося фонда зарплаты. Значит, нужно пересмотреть нормы на заводе так, чтобы они стали равнонапряженными. Но руководители должны при этом честно объяснить свою политику рабочим. Так поступили на Приморском заводе.

С. Б.: — **Изменилась ли интенсивность труда рабочих?**

Е. А.: — Она значительно выросла.

С. Б.: — **А как это повлияло на текучесть кадров на заводе?**

Е. А.: — Коэффициент текучести рабочих за два года снизился с 22,5 до 10,5 %.

С. Б.: — **Выросла ли заработная плата на заводе?**

Е. А.: — Да, она увеличилась за четыре года примерно на 17 % у всего персонала. У рабочих — на 20 %.

С. Б.: — **Почему снизилась текучесть рабочих? В связи с ростом зарплаты?**

Е. А.: — Рабочие говорят, что их привлекает не только рост зарплаты, но и порядок на производстве. Порядок, конечно, относительный, сделано еще далеко не все, что нужно. Но это уже не прежний хаос.

В начальной стадии эксперимента на заводе была такая обстановка. Приходит рабочий утром в цех, ему объявляют, что он должен идти на такое-то судно и делать на нем то-то и то-то. Он приходит на указанное место и узнает, что судна нет у причала и надо его искать. Разыскав нужное судно, видит, что там еще ничего не демонтировали и приступать к работе нельзя. Или дефект не тот, что указан в акте дефектации. Чтобы его устранить, нужны другие детали, другой инструмент. Надо возвращаться в цех, на склад...

Сейчас работы распределяются вечером. Перед этим мастер обходит «завтрашние» суда и выясняет обстановку. По заводскому радио объявляют, какие суда где стоят, чтобы не было путаницы. С вечера рабочие запасаются нужным инструментом, деталями. Утром сразу приступают к работе. Раньше же с утра по цеху бродили толпы...

Нынешнее планирование правильнее называть прогнозным. Раньше на заводе планировали (то есть, механически разверстывали по цехам и участкам спущенный сверху план) лишь на месяц вперед. А сейчас на основе расчетов можно строить реальные производственные прогнозы на год вперед.

**С. Б.: — И эти прогнозы действительно сбываются! На Приморском заводе теперь могут предвидеть трудности, готовятся к ним!**

Е. А.: — Да, хотя надежность первых прогнозов, выполненных филиалом, не вызывала доверия у производственников. Интересные ситуации возникли, когда мы произвели годовой расчет рабочей загрузки для всех ведущих специальностей. Раньше заводчане рассчитывали только загрузку цехов, исходя из зачастую искаженных объемов работ, которые указывали судовладельцы. А мы опирались на среднестатистические цифры. Взглянув на один такой расчет, директор рассмеялся: «Такого никогда не будет!» Но наши прогнозы сбылись. После такие расчеты стали проводить сами заводские специалисты.

Прогнозное планирование еще не стало естественным элементом производственной культуры, для



этого его нужно применять лет 15. А сейчас стоит хоть ненадолго ослабить «давление извне», как начинается «сползание» к составлению планов по принципу «достигнутый уровень плюс 3—4 %». Многие специалисты, даже усвоив технику новых расчетов, в душе им не доверяют. Почему грубые, усредненные расчеты оказываются верными? А они верны только для предприятий с большим объемом производства.

С. Б.: — **Но каким образом завод с упорядоченным внутренним планированием вписался в прежнюю вовсе не упорядоченную систему отраслевого и подотраслевого планирования?**

Е. А.: — Были перестроены отношения с ВПО «Ремрыбфлот». Начиная с 1981 г. завод стал «показывать» в отчетности истинный процент выполнения норм — 180 % (а не планируемые всем заводам 125 %). А мы два года помогали составлять таблицы, объясняя с их помощью вышестоящей организации, что такое перевыполнение было всегда, просто раньше его неправильно «показывали». Убеждали, что этот завод — единственный правильно показывающий эту величину в отчете.

С. Б.: — **Главк в конце концов согласился с этими доводами?**

Е. А.: — Да. Просили только: пишите 180 %, но пусть хоть эта величина не растет.. Но самый ответственный момент наступил, когда дирекция и ООТиЗ решились вывести из плана не нужную цехам численность. Это была революция!

С. Б.: — **Значит, дирекция волевым порядком снизила плановую численность до уровня фактической?**

Е. А.: — Нет, все было сделано в соответствии с расчетами. Брали реальную выработку, реальную численность, реальный фонд рабочего времени... И достигли баланса между плановым объемом работ и численностью почти по всем профессиям. При этом потребовалось разъяснить ситуацию бригадирам, организовать для них учебу.

С. Б.: — **А что сделали с избыточной плановой численностью, которую «списали» с цехов?**

Е. А.: — Сперва «навесили» ее на заводоуправление. А затем убедили главк вывести из плана. В течение двух лет численность уменьшили по частям и довели до фактической. Обо всем этом невозможно вспоминать спокойно. Ведь руководители и ведущие специалисты завода решились на смелые и рискованные шаги. На любом из этапов этой перестройки отношений с ВПО, при устранении лжи из отчетности и борьбе с нелепыми регламентациями могло случиться самое худшее. Могли добавить заводу план, а численность берите где хотите.

Директор и ведущие специалисты завода за это время получили от ВПО ряд выговоров. А ревизор-догматик мог бы подвести их под уголовную ответственность.

С. Б.: — **Как же все-таки руководители завода решились на столь рискованное осложнение отношений с ВПО! И почему им удалось победить!**

Е. А.: — Возможно, без нас руководители завода и не решились бы... Мы толкали их на «безумный шаг» своими эмоциональными высказываниями о том, что такого беспорядка и такой нелепой путаницы нет больше ни на одном предприятии. Мы говорили это из-за неосведомленности. Но, как ни странно, на опытных производственников подействовали наши эмоции. Они взглянули на свою повседневную маету со стороны. И решили, что дальше так жить нельзя, надо что-то менять...

До той поры, пока дирекция Приморского СРЗ не осложня-

ла отношений с ВПО, там ничего не знали о работе нашего филиала на заводе. А тут нам пришлось «рассекретиться». Думаю, что мы помогли заводу самим фактом своего участия. Ведь главки обычно не церемонятся в отношениях со своим заводом. Иное дело — организация, неподчиняющаяся этому главку, ее труднее заставить замолчать. Сотрудников НИИ нельзя просто «отшить», они могут куда-либо написать, возникнут лишние неприятности... Хотя все основные вопросы по упорядочиванию отчетности руководители ВПО «Ремрыбфлот» решили правильно. А потом оказывали нам помощь (например, при подготовке методики и рекомендаций для подотрасли).

С. Б.: — **Попробую подытожить свои впечатления. Итак, в перестройке на Приморском заводе предугаданы многие тенденции всесоюзной перестройки. Предвосхищены элементы хозрасчета, курс на демократизацию планирования и управления, стремление к правдивой отчетности и статистике. Осознана пагубность многих ведомственных регламентаций... Однако знакомство с опытом перестройки на Приморском СРЗ вызывает двойственное чувство. Уважение, оптимизм: оказывается, все-таки можно резко упорядочить работу одного завода, не дожидаясь приказов и разрешений сверху. Надеюсь, что этот опыт заставит руководителей других предприятий больше поверить в свои внутренние резервы. Но с грустью думаешь о том, сколько сил затрачено на борьбу с «многоголовой гидрой»— с химерами ограничений, которые через несколько лет были отменены. К примеру, отменено планирование заводам 125 % выполнения норм. А при безнарядной системе, на которую уже переходят цехи и участки Приморского СРЗ, не нужен и синхронный учет нарядных листов по пунктам месячного отчета. Вам не жаль своих сил? Ведь стоило подождать еще несколько лет — и реорганизовать завод было бы легче...**

Е. А.: — Но ведь эти химеры еще не ушли в прошлое. Даже отмененные правительственными постановлениями регламентации живы в сознании многих. Например, ВРПО «Дальрыба» недавно попытался потребовать от Приморского СРЗ ежедневную отчетность о выполнении плана. Начальник планово-экономического отдела завода категорически отказал, но ВРПО настаивает... Для чего им эта информация? И ведь будут получать ее от тех предприятий, которые не стоят еще крепко на своих ногах и руководители которых не посмеют так решительно возражать. На мой взгляд, «перестройка до перестройки» на Приморском СРЗ произвела переворот в сознании и производственников, и научных сотрудников. У научных сотрудников появилась потребность соотносить свои идеи с реальностью. У производственников уже нет прежнего ощущения безысходности, нет и стремления исполнять любые распоряжения, исходящие сверху, не раздумывая об их смысле.

## Эксперимент расширяет границы

С. Б.: — **Восемь лет назад вы собирались только «как-нибудь отладить один цех — и точка». Масштабы эксперимента давно вышли за рамки цеха, однако сотрудничество филиала с Приморским заводом продолжается. Почему вы так надолго задержались на этом предприятии! Может, эксперимент в чем-то не удался!**

Е. А.: — Эксперимент можно считать удавшимся. Завод стал работать стабильнее, выполняет планы. Однако заметного ускорения сроков ремонта судов нет.

Поэтому мы решили не ограничиваться усовершенствованием отдельных элементов хозмеханизма. Надеемся отработать цельную управленческую систему, тесно связывающую интересы разных групп работников предприятия (прежде всего рабочих и ИТР). Такая потребность ощущается. Бригады рабочих немало сделали для ликвидации беспорядка на заводе, но многое зависит не от них. Координация судоремонтного производства — дело прежде всего руководящих и инженерно-технических работников. Хотя специалисты заводоуправления, а особенно цеховых служб стали работать лучше, у рабочих к ним большие претензии: много ошибок в технической документации, чертежи сложные, малопонятные, годами не улучшаются условия труда. Немало еще таких потерь рабочего времени, которые могут уменьшить только ИТР: нужны технические мероприятия, улучшение организации производства.

Общие условия премирования сблизили интересы руководителей цехов, мастеров, рабочих, но специалисты, особенно отделов, пока в стороне. Если кто-то из ИТР в отпуске или заболел, его работу обычно никто другой не делает. Генеральный директор объединения В. И. Небелло оценил положение так: сегодня рабочие на заводе гоняются за работой. А ИТР все равно — их зарплата не зависит от работы. Отделы буквально занимают «круговую оборону», если предлагается увеличение объема работ. Однажды нам понадобилась информация от одного из отделов. Недели три шла борьба, а потом оказалось, что для ее представления хватит и часа. А иногда ИТР согласны, что идея полезна для предприятия, но только реализовать ее должен соседний отдел, соседнее бюро, или кто угодно, только не я. А если я, то идея плохая. Разумеется, есть и энтузиасты — например, среди цеховых экономистов. Но их раздражает, что работы много, она сложна, а зарплата низкая... На совете директоров ВПО «Ремрыбфлот» кто-то сказал, что эта идея не назрела, а давно перезрела. Но как к ней подступиться?

Распространено мнение, что ИТР выполняют разнообразную, творческую работу, и пронормировать ее невозможно. Нормирование по-

губит творчество в зародыше. Такое мнение кажется мне преувеличением. К примеру, линейный персонал, планово-диспетчерские и экономические службы выполняют устойчивый комплекс циклично повторяющихся работ. Почему бы не попробовать укрупненное нормирование и оплату по конечному результату, типа сдельной?

С. Б.: — **Не проявляли ли интерес к вашей системе другие судоремонтные предприятия!**

Е. А.: — На некоторых судоремонтных предприятиях попытались применить систему Приморского СРЗ по совершенствованию учета, планирования и стимулирования труда рабочих. Пожалуй, наиболее впечатляюще это происходило в дальневосточном судоремонтном объединении «Петропавловская судоверфь имени В. И. Ленина».

С. Б.: — **Реорганизация здесь происходила в принципе так же, как и на Приморском судоремонтном заводе!**

Е. А.: — Совсем не так. На Приморском система разрабатывалась и сразу же использовалась. Поправки вносились «на ходу». На судоверфи привязывали уже отработанную систему к местным условиям.

Вся концепция системы на Камчатке осознана мной заново. Только тут, уже как бы чуть отстранившись от нашего общего с приморцами детища, я полностью поняла суть системы. Она основывается на демократическом уравновешивании прав отделов и цехов. Проявляется демократизм и в одинаковой информированности управленцев и рабочих, и в расчете на активное участие цеховых специалистов, мастеров, бригадиров в годовом и месячном планировании. Не на всех предприятиях такая система может прижиться бесконфликтно. На Приморском заводе она вписалась довольно естественно, потому что начальники цехов и цеховые службы пользовались здесь большим авторитетом. А на судоверфи больший вес имели отделы заводоуправления. Подобные отношения складываются «исторически» и зависят от личного стиля и опыта руководителя № 1.

Генеральный директор объединения «Петропавловская судоверфь» Евгений Иванович Савицкий сам пожелал провести на своем предприятии реорганизацию и, кажется, понимал ее суть. Но когда по его приглашению бригада приступила к работе, начались осложнения. Оказалось, что управленческая концепция, действовавшая здесь, не совпадала с концепцией системы Приморского СРЗ, которую мы собирались внедрять. На судоверфи было резче выражено «командное начало».

С. Б.: — **Как же преодолевалась несовместимость систем!**

Е. А.: — Взаимным убеждением и совместным поиском конструктивных решений. Провели конференцию. Потом нужно было обойти цехи, чтобы понять обстановку. Тут мы в первый раз заспорили: Евгений Иванович был не очень доволен, что я намерена ходить по цехам без него... Сначала я знакомилась с документацией, потом на собраниях цеховых активов рассказывала о системе и просила оценить ее недостатки и достоинства и можно ли внедрить ее здесь, на Камчатке. Реакция была такая: система, может, и хорошая, но внедрить ее здесь невозможно, так как стиль руководства — командноволевой. И жалобы... «Давайте рассуждать здраво,— говорила я.— Вы думаете: в других местах все директора — демократы? Если бы... А директор хочет внедрить эту систему, но не надеется на вашу поддержку. Вам нужно выбирать: или не поверить друг другу и ничего не сделать, или поверить и попытаться решать вопросы вместе».

Естественно, что результаты «обхода» и дальнейшие планы мы обсудили вместе с генеральным директором. По поводу перспективного планирования — никаких разногласий. А необходимости оперативного планирования Евгений Иванович не признает.

«Так ли уж хорошо,— спрашиваю,— что отделы заводоуправления подробно расписывают цехам все виды работ, сроки их выполнения и с помощью наказаний пытаются добиться безусловного выполнения по всем пунктам? Ладно бы еще задания выдавались правильно. А то ведь неувязок полно. А если «верхи» не могут правильно поставить задачу перед «низами», то они и не имеют права наказывать за «неисполнение». Ведь это озлобляет низовых работников. И они ищут не выхода из сложных производственных ситуаций, а причины для объяснения срывов. Срывы всегда возможны, и попробуй проверь объяснения... В такой ситуации разумнее перейти к укрупненной схеме планирования, поступиться частью прав и отдать их вниз, цехам». Чтобы убедить руководителя, пришлось говорить с ним даже таким тоном: «Все знают, что у директора жизнь собачья. Сегодня воскресенье, а вы работаете. Почему же вы не найдете себе дело полегче? Видимо, находите в этой „собачьей жизни" преимущества. Возможность решать сложные задачи, принимать большие решения... Почему же вы считаете, что только у вас есть такая потребность? Думаете: остальным нравятся команды „налево — направо, шагом марш"? Вы бы хотели так работать и жить? И в цехах не хотят. Вы обессмысливаете им жизнь, и они платят вам сопротивлением». Рассказываю эти подробности, чтобы показать, как тяжело дается демократизация. Кстати, через год Евгений Иванович сказал, что самым ценным в нашей совместной работе было то, что мне удалось убедить его «не переставлять людям ноги при ходьбе». А накануне внедрения он после меня сам обошел цехи. Как проходили его беседы

с людьми, не знаю, но обстановка нормализовалась. Очевидно, обе стороны высказали друг другу претензии, нашли общий язык и дали друг другу какие-то гарантии.

Оставалось убедить заводоуправление. Организовали несколько занятий для ведущих специалистов. Я объяснила, что причина всех их бед — концепция управления, которую я назвала «технократической». В конце моей речи встает пожилой мужчина — вид у него такой, будто он только что пережил потрясение — и говорит: «Знаете, я, наконец, все понял». Присутствующие поворачиваются к нему. Все серьезны и внимательны. «Не цехи существуют для отделов, а отделы — для цехов». Сказал и сел. Нужная формула была произнесена.

С. Б.: — **А бывали ли случаи, когда вас понимали «с полуслова»?**

Е. А.: — Да, в корпусном цехе этого завода я познакомилась с уникальным бригадиром — Евгением Александровичем Кабзистовым. При первой же беседе мы поняли, что в наших позициях много общего. Почти до всего, что было внедрено на Приморском заводе, этот человек додумался сам, многое развил и реализовал в своей бригаде. Его ни в чем не надо было убеждать. С ним мы обсуждали возможности совершенствования системы.

Что же сделала эта бригада? В корпусном цехе в очередной раз встал вопрос о выгодных и невыгодных работах. Чтобы бригадам не ссориться по этому поводу, решили устроить жеребьевку. Они «вытянули» невыгодную номенклатуру. Встал вопрос: как выжить? Евгений Александрович имел склонность к ведению доскональной учетной документации. Закончив ремонтные работы на судне, детально описывал, что заменили или поправили и каким методом, когда потребуется следующий ремонт. Раньше такой учет вели судовые службы, сейчас не ведет никто, хотя он нужен. Бригадир решил, что лучше заняться этим самому, чем выяснять, кто должен это делать. Кроме того, он всегда брал в ПДО график ремонта судов и сам рассчитывал загрузку для своей бригады.

С. Б.: — **Он заранее знал объем работ по каждому судну?**

Е. А.: — Верно! И вот что интересно. Сами судовладельцы, заказывая номенклатуру работ, часто допускают ошибки в своих ремонтных ведомостях. Грешат этим и работники отделов заводоуправления, составляющие дефектовочные ведомости. Бригадир корректирует и те, и другие бумаги, иногда меняя в них до половины позиций. Нет, не старается завысить показатели трудоемкости работ, чтобы их оплатили подороже. Стремится отразить истинное положение.

Производя такие расчеты, бригадир пришел к выводу, что через несколько лет в связи со старением судов объем работ у его бригады значительно вырастет. И вот бригада, не надеясь на службы заводоуправления, сама составила план своего социально-экономическо-

го и технического развития. Заблаговременно подумали о расширении бригады. Подготовили проект нового производственного помещения (ангара), в котором сейчас работают. С помощью энтузиастов-инженеров продумали его техническое оснащение, разработали новые механизмы, предложили новые технологии ремонта. Даже «проколы» в маттехснабжении не слишком выбивают бригаду из колеи: у бригадира есть на эти случаи запасные технологические варианты.

Он обратил внимание и на плохое качество нормирования. Сам занялся переработкой норм на отдельные виды работы, а затем и корректировкой калькуляционных сборников норм (вместе с судовладельцами и планово-экономическим отделом). И тут никакой выгоды ни себе, ни бригаде не искал. Напротив! На все их работы составлены жесткие нормы. И поэтому при отличной организации и безупречном качестве работ выработка у этой бригады низкая в сравнении с другими корпусниками. И зарплата не самая высокая.

Прекрасная бригада! Бригадир — из тех редких людей, которые все вопросы стараются решать, как это принято говорить, «по-государственному». А может, просто по совести. Моему приезду он обрадовался, надеясь, что я помогу бригаде перейти на хозрасчет. Показал свои документы, расчеты. Окончательно «добил» меня собственноручно изготовленными рабочими чертежами. Технологическая документация, которую выдают бригаде инженеры, громоздка, запутана и непонятна рабочим. А по чертежу бригадира рабочий сразу понимает, что нужно делать. И все это делал по собственному желанию в свое свободное время человек, занимающийся тяжелым физическим трудом! Евгений Александрович извинялся за некаллиграфический почерк, за то, что бухгалтерские книги оформлены без лоска, страницы запачканы. А мне было стыдно перед бригадиром, решающим в своей бригаде вопросы, которые только начала ставить наука.

С. Б.: — **И все-таки это подарок судьбы: вы встретили союзника. Наверное, случались у вас и потрясения другого рода! Когда вы сталкивались с людьми, с которыми никогда не сможете говорить на одном языке...**

Е. А.: — Вспоминается совет директоров в Таллинне. После рассказа приморцев о системе выступил главный инженер одного прибалтийского завода: «А вдруг мы после внедрения такой системы не угадаем и начнем перевыполнять план?» Я согласилась, что система — как бомба, с ней нельзя играть и лукавить. Лавирование между двумя режимами — сегодня пусть ребята «пашут», а завтра сидят — невозможно. Система ориентирована не только на экономическую, но и на психологическую, нравственную перестройку. Моральные ценности нельзя по указке то включать, то выключать...



## ЧЕЛОВЕК И ЭКОНОМИКА

# О РЫБАКЕ И ПОЗОЛОЧЕННОЙ РЫБКЕ

**Б. К. ШЕВЕЛЕВ, Тюменский мединститут**

Еще в годы индустриализации рыболовство, морской зверобойный промысел, заготовки леса были искусственно включены в структуру промышленности. Это было выгодно ведомствам — промышленность имела приоритет в финансировании, материально-техническом обеспечении. А экономическая наука постаралась такую акцию обосновать, отождествив эти отрасли с добывающей промышленностью. В результате приоритеты почти безраздельно отдаются добыче в широком смысле слова.

Кое-где произошла подмена интенсификации разведения диких биоресурсов в естественных природных условиях механизацией добычи, «индустриализацией экстенсивности». В рыбном хозяйстве осуществлялся лозунг: «От рыбного промысла к добывающей промышленности!», хотя диалектика природопользования звала к рыборазведению. Самоцелью стало «промышленное рыболовство», имеющее прикрытием правила рыболовства, которые создает и контролирует то же ведомство. Постулат «добыва-

ющей промышленности» позволяет ведомствам насаждать промышленную, то есть узкую специализацию, насаждать обособление от смежных природохозяйственных отраслей, от сельского хозяйства. Узкоспециализированные на добыче «промышленные» сырьевые подразделения некомплексно используют природные ресурсы, отличаются сезонностью, незанятостью семьи и низкой народнохозяйственной эффективностью, существуя лишь благодаря затратному механизму. Процветают не хозяева дикой природы, а наемные, сезонные старатели, да еще с инспекторскими «санкциями».

Ведомства сначала уничтожали дикие биоресурсы, затем начинали их воспроизводить искусственно, втягивая страну в новые и уже вечные затраты. Нас самих уже приучили к фатальной неизбежности утрат. Вместо рекультивации удовлетворяемся символической компенсацией. Чуть ли не единственным выходом из положения стали считать заповедники, заказники. Недооценивалась организация любительского природопользования, а ведомства исподволь навязывали миф о растущем браконьерстве, которым нередко прикрывали собственное, организованное. Атавизм прежней борьбы со своим народом не преодолен до сих пор. Времена, когда крестьянин, община, колхоз, сельский сход, «мир» были хозяевами, «хлеборобами» природных комплексов, миновали и забываются.

Природоохранное законодательство формировалось не без участия отраслевых монополий, добывающая стратегия преобладает и в его актах. Например, в Законе СССР «Об охране и использовании животного мира» (1980 г.). все виды пользования отождествлены с добычей, а регулирование численности сведено к уничтожению лишних животных. Закон впервые признал животный мир государственной собственностью, но ответственности за нее не поднял. В лучшем случае предприятия обязаны возместить вред за счет государства, что автоматически снимает ответственность за дальнейшую судьбу природного комплекса. Удобнее для ведомств придумать трудно.

Надо ли после этого удивляться, что многие природные комплексы истощаются, загрязняются и не рекультивируются, а у коекого доминирует интерес не к возобновлению природных ресурсов, а к ничейным благам, которые можно присвоить.

## ПРЕДЛАГАЮ

Есть альтернативная концепция (которую многие годы разрабатывал и проверял в деле автор)— аграрная (агропромышленная). Единым естественным базисом и главным средством производства здесь является земля (в широком экономическом смысле). Маркс считал труд рыбака, охотника и

т. п. земледельческим. Значит, в экономическом смысле все отрасли, использующие биоресурсы (и труд в этих отраслях), на всех этапах — от собирательства, присвоения до воспроизводства — следует считать земледельческими. Для их экономик характерны прежде принципы экономики сельского хозяйства с определенными специфическими чертами. Следовательно, рыбное хозяйство страны, которое по классификации ЦСУ СССР значится как «рыбная промышленность», по существу есть «рыбохозяйственный агропромышленный комплекс». Лесная и деревообрабатывающая промышленность — лесохозяйственный АПК и т. п. Народнохозяйственный агропромышленный комплекс, в сущности, представляет собой две мощных, органически единых потока: природнохозяйственный АПК и существующий, а вернее формирующийся, собственно агропромышленный комплекс.

Продолжим разговор на материалах рыбного хозяйства Обь-Иртышского бассейна. В июле 1988 г. Политбюро ЦК КПСС передало рыбное хозяйство внутренних водоемов в непосредственное подчинение агропромышленным органам, хотя ведомства продолжают работать по-старому. Формально ликвидированное Министерство рыбного хозяйства РСФСР сохранило себя и параллельную систему под другой вывеской, сопротивляясь интеграции на всех уровнях.

Северное традиционное хозяйство Западной Сибири, которое исторически сложилось как целостная система, в результате полувекового наркоматовского «передела» пережило нелегкие годы. Началось с ничем не обоснованного деления колхозов по двум Уставам — «рыбартели» и «сельхозартели», затем пошли бесконечные «специализации», когда игнорировалось сочетание отраслей. Наконец, комплексное хозяйство многих колхозов трансформировали в узкоспециализированные рыболовецкие бригады рыбозаводов. Утратили многие села и хозяйство, снизилась занятость коренного населения, осложнился перевод на оседлость.

Приведу фрагменты выступления рыбака-ненца Х. Анагуричи на XXIX партийной конференции Ямало-Ненецкого округа 25 ноября 1988 г.: «Хочу рассказать об истории нашего поселка Кутопъюган. До 1961 г. здесь существовал колхоз имени Ленина. Он имел пять оленьих стад, крупный рогатый скот, звероферму. Ловили рыбу, добывали пушного зверя. Каждый колхозник имел 30—40 оленей. Ездили на них на промысел в тайгу, каждый охотник заготовлял по 500—700 беличьих шкурок. По 30—40 шкурок сдавали те, кто занимался ловлей белого песца. В 1961 г. колхоз расформировали и передали людей в подчинение Пуйковскому рыбозаводу. Село утратило стада и фермы. С этого момента мы стали мотаться по Северу, стали пе-

релетными птицами... Каждую осень 50 и более человек отправляются в Яптик-сале на зимний промысел. По полгода живут в фанерных палатках, зарабатывая себе болезни. В конце мая их посылают на два месяца на промысел в Хоровую, а потом на все лето в район Салемала. Очень многие из рыбаков не имеют квартир, остались без оленей, не имеют возможности заниматься своим хозяйством. Не стало мехового сырья для пошива одежды». Прошло около 30 лет, а ненцы еще надеются на восстановление хозяйства. Поэтому свое выступление Х. Анагуричи закончил просьбой: «Прошу окружной комитет партии помочь нам вернуть оленей, не отрывать людей от охотничьего промысла...»

Надо ли после этого удивляться, что рыбная промышленность вновь вернулась к завозу сезонников! Заброшена большая часть угодий Обской поймы, которая представляет собой уникальный пруд площадью в 16 раз больше Байкала, с товарной продуктивностью дикой рыбы 60 кг с гектара, то есть вдвое выше, чем разведенной рыбы в озерных рыбхозах. Запущены многие угодья, находящиеся вне зоны нефтяного загрязнения и еще до него! Падали уловы, росли затраты, а позиция Минрыбхоза СССР — миновать этап разведения дикой рыбы в естественных природных условиях (рыбоведение)— оправдывается далеко не везде. Во-первых, наибольшая часть территории страны представляет собой зону рискованного рыбоводства. Во-вторых, это приводит к новым и уже вечным затратам на землю, посадочный материал, хлебные корма и т. п. В-третьих, не секрет, что рыбоводство развивается и за счет ежегодного сбора икры у диких стад ценнейших сиговых рыб Обь-Иртышского бассейна в ущерб их воспроизводству и с худшей эффективностью, чем при естественном воспроизводстве и добыче. Все равно, что в животноводстве везти на мясокомбинат основное поголовье после первого отела, а молодняк забивать в 4—5 месячном возрасте!

Таковы последствия ведомственного «передела» с его постулатом «добывающей промышленности». В свое время большие надежды возлагались на Агропром СССР и его науку. Но они, формально сложив отрасли, не приняли никаких мер ни по совершенствованию практики пользования биоресурсами, ни по интеграции на деле. Не создали и своей концепции.

Итак, постоянное пользование биоресурсами не имеет альтернативы. Но нужен прорыв!

Прежде всего в основу природопользования должна быть положена аграрная (агропромышленная) концепция. При этом не следует перескакивать через этап разведения диких биоресурсов в естественных природных условиях. Где целесообразно, надо соединять его с искусственным вос-

производством. В рыбохозяйственном АПК предлагаем зональные (бассейновые, внутрибассейновые) биотехнические системы и рыбоводческие (рыбоведческо-рыбоводные) комплексы предприятий, колхозов. Они обеспечат, где еще возможно, восстановление водоемов и рыбных стад, будут создавать условия для нереста, сохранения потомства, нагула, миграций, зимовки и вести собственный технологический контроль. У диких стад должны появиться конкретные хозяева, проводиться систематическая инвентаризация. Такая система будет ориентироваться не только на то, что запрещено, а прежде всего на то, что необходимо сделать для воспроизводства. Не только на то, что нельзя вырубать лес в береговой полосе, а и на то, чтобы в определенные сроки его восстановить.

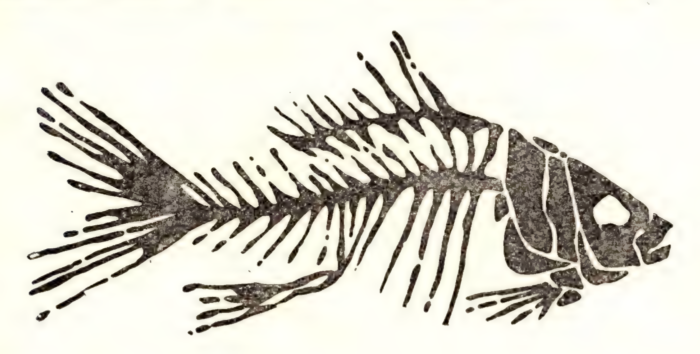
Новые надведомственные органы по охране природы должны, на наш взгляд, начинать с главного — с отношений государства с предприятиями, колхозами, которым переданы природные комплексы, а также с ведомствами. Они организуют комплексное землеустройство, передают угодья по арендным договорам колхозам, совхозам, осуществляют контроль за их состоянием и использованием. Например, в рыбном хозяйстве необходимо использовать благоприятные условия и разрабатывать комплексную программу «Обская пойма»: прирусловая пойма — рыбное хозяйство, центральная и притеррасная — сельское и рыбное. Предстоит существенно перестроить хозяйственный организм. В районах Севера, где не завершен перевод на оседлость и люди согласны, целесообразно на наш взгляд, восстановить колхозы с их самоуправляемой системой, использовав аренду. Минрыбхоз СССР, присвоивший в годы преобразования колхозов их неделимые фонды, должен такие хозяйства ими наделить. Общие собрания колхозников учтут природно-экономические условия и могут развивать рыбное хозяйство как главную отрасль (при необходимости сочетая ее с рыбообработкой) или как дополнительную товарную, или как подсобную.

К счастью, есть опыт оставшихся колхозов. Они еще в конце 60-х годов, вопреки ведомственному диктату, перестроили хозяйство на принципах сельскохозяйственной специализации, в результате сохранили и воспроизводят постоянные трудовые ресурсы, работают по сравнению с гословом более производительно и экономично. И это при условии, что вот уже полвека, вопреки здравому смыслу, они подчиняются заготовительному Министерству рыбного хозяйства, которое прежде всего считает свои прибыли и держит в узде закупочные цены на рыбу. В результате через неэквивалентный обмен промышленность изымает у рыбаков не только прибавочный, но и часть необходимого продукта.

Напрашиваются эксперименты по организации единых для сельского, рыбного, охотничьего хозяйства объединений типа «Кубань». Такие комплексы можно было бы иметь на Обском Севере. Входящие в них консервные заводы, холодильники могли бы быть реконструированы и наряду с рыбой перерабатывать и хранить оленье мясо, дичь, дикорастущие продукты. Пора решительно отказаться от практики планирования от достигнутого. Механизм реализации планомерности здесь будет представлять только квота, а стимулироваться — лишь ее освоение. Новые хозрасчетные условия в природно-хозяйственных отраслях не должны ослабить инвестиции на долгосрочные цели. Пора платить долги.

Пришло время изымать из природно-хозяйственного лексикона такие термины, как «добыча», «промысел». Предстоит формировать профессию «механизатор рыбоведения и рыбоводства широкого профиля», постоянные трудовые ресурсы. Готовить новых специалистов: биоинженеров, биотехников, которые бы могли создавать и обслуживать возобновляющие индустриальные технологии.

Природоохранное законодательство должно предусматривать рекультивацию природных комплексов. Компенсацию надо взыскивать за все годы ущерба, до восстановления биоресурсов (например рыбного стада) и передачи хозяину. Выплачивать ее и потерпевшим семьям. Прежде чем строить новые нефтехимические предприятия на берегах Обь-Иртышского бассейна, нужно разработать и осуществлять крупномасштабную программу его рекультивации, сделать чистыми технологии на Томском, Омском и Тобольском комплексах.





# НАЧАЛО НИЗКОГО БЕРЕГА

Э. С. ЦИРУЛЬНИКОВ,
кор. «ЭКО»

На Ямбурге живут и работают (вахтовым методом) 30 тысяч человек, из них 5 тысяч женщин. Добывают в год 80 млрд м$^3$ газа. К 1991 г. тут построят железную дорогу. В 1992-м завершится все обустройство Ямбурга. Планируется, что месторождение будет жить еще десятилетия...

Таковы сегодняшний и завтрашний день Ямбурга. Они могли бы выглядеть иначе. В нынешнем году могло завершиться обустройство. И газа получили бы уже на 160 млрд кубометров больше.

Сегодня официально считается, что обустройство Ямбурга началось с 1985 г. («Ямбург начал строиться в 1985 г.», утверждает, к примеру, Г. Ф. Куцев в книге «Человек в северном городе»). А я видел, что происходило там раньше, до ныне утвержденной точки отсчета. От тогдашнего пионерного поселка, построенного десантниками, на Ямбурге осталась лишь ровная площадка и кучка мусора. Имена первопроходцев оказались вычеркнутыми из списка участников освоения. Израсходованные на Ямбург до 1985 г. 46 млн рублей включили в проектные расходы (копейки на фоне последующих миллиардных затрат).

Но из памяти самих первопроходцев это время не вычеркнуть, не списать, не вычесть.

Неприглядная картина встретила внезапного гостя, переступившего порог «бочки»— вагончика. На полу грязное тряпье, запустение, холод. За столом четверо парней едят из таза вареное мясо. Небритые физиономии окутаны облаком пара, спецовки изодраны, торчат клочья ваты, шапки с опущенными ушами, тесемки стиснули горло. Из обрезанных зимних рукавиц высовываются мазутного цвета пальцы и торопливо хватают куски.

С трудом узнал начальник уренгойского участка в этих, похожих на бичей, личностях своих подчиненных. Три месяца назад спешно отправил их на Ямбург и в суете забыл про них. Только звонок из министерства вернул начальника к действительности. Сунул в портфель несколько пачек денег, три бутылки коньяка и поспешил в аэропорт. Целую неделю ждал летной погоды, мучаясь мыслью: живы ли его посланцы?

— Здравствуйте, товарищи. Приятного аппетита.

И чтобы как-то завязать разговор, поинтересовался:

— Наверное, оленина?

— Оленина,— буркнул тот, что ростом поменьше. — Тут недалеко стадо оленей бродит... Если хочешь, пристраивайся.

Снял перчатки гость, поискал глазами вилку... И, скрывая брезгливость, стал есть руками. Вспомнив о всемирно известном деликатесе, облизывая губы, спросил:

— Наверное, и языки были?

— Были... — согласился переполненный тупой угрюмостью тип. — Васька, глянь в углу: возле дверей должна сетка лежать. Отсыпь мужику пару десятков.

Подпоясанный проволокой Васька ушел и долго копошился. Наконец, вышел, держа в руке большую мохнатую шкуру.

— Не нашел. Кто-то из соседей съел или собака. Хотите шкуру?

Опытным глазом недавно приехавшего с материка оценил подарок. И тут же прикинул в уме, как обрадуется жена.

— Какой красивый олень... был. И много их здесь?

— Тысяч пять пасется. Гаечным ключом дам по башке — и он брык в снег.

— Трудно здесь?

— Три месяца живем и не жалуемся,— хрипло молвил заросший щетиной синий нос. — Козел-начальник пригнал сюда и до сих пор не появляется. Зарплату не получаем, оборудование не везет. Обещал сразу дизельную станцию прислать... Греемся паяльной лампой. Скоро зима кончится, а начальника все нет и нет.

Опустил виновник глаза, еще старательнее стал обсасывать вкусные косточки. Ел и думал, как выйти из трудного положения.

— Хотите выпить?— и выставил на стол коньяк.

Заулыбались хозяева «бочки». Нашли под столом кружки и по полной выпили. Закурили. У первопроходцев потеплели лица.

— А шкура хороша! — перебирая мех пальцами, радовался

гость. — Можно еще одну?— не забыл за первой про гуляющие на снегу пять тысяч шкур.

— Так это не олень. Шарик. Собака.

— Как собака?! Я, мы... ел собаку? — вскрикнул ошарашенный гость, пытаясь удержать в горле подкатившийся комок тошноты. Чувствуя, что он сейчас вывалится в таз, схватил бутылку и хлебнул основательный глоток.

— Нехорошо угощать своего начальника собачиной,— и с укоризной посмотрел на виновников. — Привез вам деньги. Теперь два раза в месяц буду приезжать. Только не ешьте больше собак!

— Не будем. Шарик, товарищ начальник, был последней собакой.

И такая бывает жизнь на Ямбурге.

Что же это такое — Ямбург? Крупное нефтегазоносное месторождение. Вершина развития Тюменского региона как географически (Ямбург в арктической зоне), так и исторически (промышленный комплекс начинался с десанта в Березово, в Сургут, восходя к Северо-Востоку). С помощью целого корпуса первопроходцев Тюменский регион шел к славе главного поставщика нефти и газа в стране. Сказать, что путь к этой вершине был трудным, это значит ничего не сказать.

Время освоения месторождения обычно исчисляют со дня высадки первого десанта. И вот что странно. Газеты всегда охотно сообщали о высадке десанта первопроходцев и никогда не встретишь информации: «Десант успешно выполнил задание и вернулся на базу в полном составе». Группа людей уехала, ушла, уплыла, улетела в необжитый район и... как бы бесследно исчезла. Читатель никогда не узнает о финише. Почему? То ли десанту в экстремальной среде было так хорошо, что не стоило сообщать об их райской жизни, или судьба этих людей сложилась так трудно, что лучше эту трагедию не обнародовать?

Быстро запрягался десант да долго ехал... Многочисленные главки, тресты, управления, подчиняясь приказу свыше, спешили вытолкнуть в неведомое не лучшие кадры, экипируя их изношенной устаревшей техникой. Провожая десант, не прощались. Может, думали: «Выживешь — отчитаемся. Нет — легко вычеркнем из списка, все одно, расходы на твою экипировку близки к нулю».

В январе 1982 года ПО «Надымгазпром» по своей инициативе отправило на Ямбург первый автотракторный поезд. Первопроходцы повезли с собой вагончики... с печками. И пришлось первое время вертолетами возить на Ямбург дрова. Видимо, потому, что первые фонтаны нефти и газа взметнулись в лесах, оттуда привычка топить печки дровами перекочевала в арктическую тундру, где за целый день не соберешь и пучка прутиков. Таких нелепостей, несуразностей на Ямбурге и вокруг него — тьма. Они



6 ЭиОПП № 10, 1989 г.

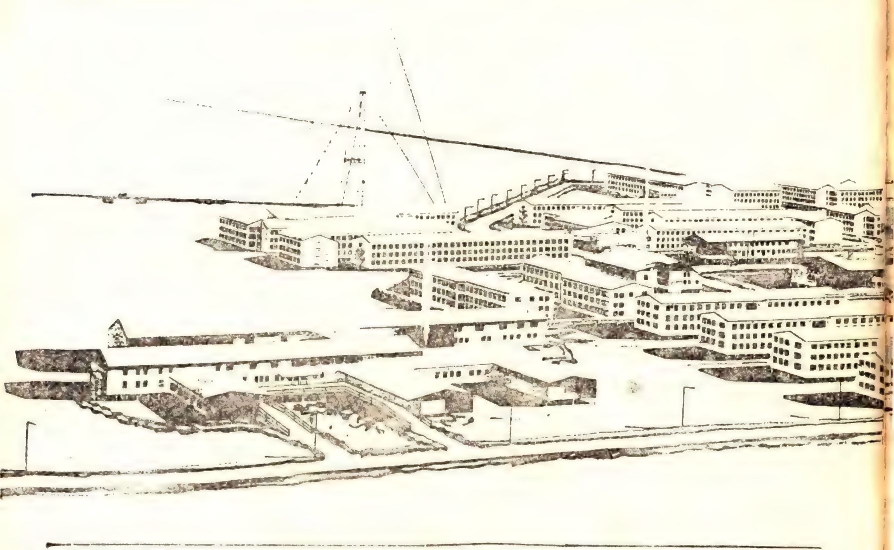
закономерны, можно сказать, заложены в проекте.

У начала освоения Ямбурга такая предыстория.

На месторождении Медвежьем стала снижаться добыча газа. Средств для дальнейшего развития месторождения не было. Те, что выделялись, «ушли» на капитальное обустройство уже давно эксплуатируемых месторождений. Найти средства для Медвежьего можно было только одним способом. «Надымгазпрому» требовалось срочно найти новое будущее, новый «объект» — и выкачать из него средства. Выбор пал на Ямбургское месторождение, к которому присматривались с 1980 года... И вот десантники «застолбились» на Ямбурге. Тут же «Надымгазпром» повернулся к нему спиной. Отношение к Ямбургу было четкое: любыми способами «замораживать» обустройство. Чем дольше держать властной рукой тормоз, тем больше получишь выгоды с «младенца». И, верно, радовались надымские управленцы, что опередили своих главных конкурентов — Новый Уренгой, ведь Ямбург находился от него в 270 километрах, а до Надыма — 360.

Вполне соответствовало такому началу и то, что работавшие над СНИПами для Ямбурга лаборатории 38 министерств не учли суровости арктического климата и отнесли месторождение к пятой климатической зоне, в которой находятся Новосибирск, Омск, Кемерово.

Каждый управленческий уровень отфутболивал заботу о первопроходцах на низший этаж, не объясняя, как проявлять эту заботу. А с вершин руководства спускалось указание о том, что срочно требуется — начинать кру-



тыми темпами освоение месторождения. Так и получили десантники и первопроходцы Ямбурга свой жестокий минимум средств для выживания.

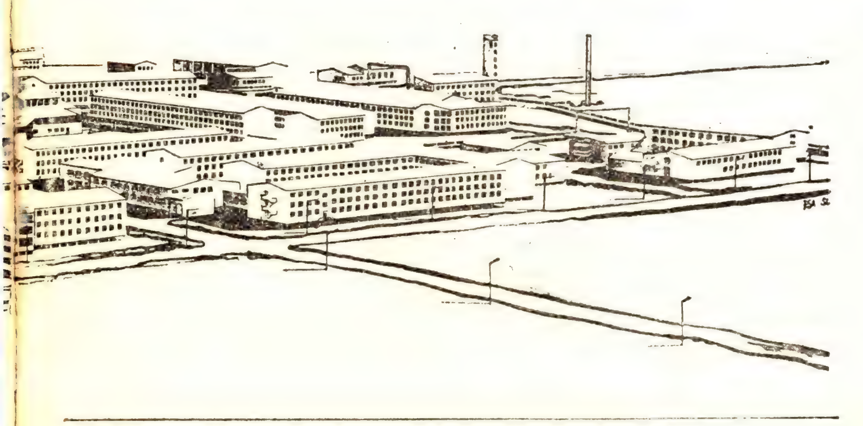
Пришла из Салехарда баржа с тяжелой импортной техникой. Начался шторм, разгрузить технику не успели, баржу сорвало с якоря и унесло в Обскую губу. На борту остался сопровождающий, не успел сойти на берег. У него была лишь пачка сахара и буханка хлеба. Через три дня он съел свой скудный запас. Где-то далеко пролетали вертолеты, плыли суда, а до баржи никому не было дела. Носило ее ветром и волнами по акватории шириной восемьдесят километров двадцать двое суток. Огрызком карандаша написал на клочке бумаги письмо жене, сунул в бутылку и бросил в воду: может доплывет до адресата? Человек собрался умирать. И гвоздем на рубке нацарапал: «В море плавать одному нельзя». Экипаж летящего на Каменный мыс вертолета заинтересовался баржей, завис над ней и увидел лежащего на палубе человека...

Никто из руководителей Берега не искал пропажу, хотя знали, что баржа стоит на рейде. «Говорите: унесло штормом? Ловить ее — дело речников, вода — их территория, а не берега».

Судьба и жизнь «человекоединицы» — такая малость рядом с нефтегазовым гигантом!

Ямбург — суровый экзаменатор. Не то в шутку, не то всерьез ученые утверждают, что комфортными для человека здесь можно считать только одни сутки в году. Комаров здесь — 135 кг на квадратный километр (в Западной Сибири, в среднем, 35 кг), одной ладонью убиваешь на куртке 100 штук. Самое облачное место в Европе и Азии. Холодно.

Но не жесткий климат стал главным нормировщиком обустройства. Оторванность от привычной культурной среды быстро приводит в уныние даже самую сильную и выносливую натуру.



С людьми происходит то, о чем пишет автор книги «Жизнь человека в Арктике и Антарктиде» В. В. Борискин: «...по мере увеличения срока пребывания в Арктике и особенно во время полярной ночи нарушается аппетит, сокращается продолжительность сна, появляется сонливость, снижается общий тонус и умственная работоспособность, возникает некоторая заторможенность, замкнутость, ухудшение памяти». В ямбургской обстановке быстро разрушаются прежние связи — дружба, любовь, основательно забываются семьи. Крупные интересы, увлечения, планы, цели дробятся на мелкие, и все отношения сужаются до простейших потребностей: есть, спать, работать.

За год обустройства Ямбурга с одного койко-места «убежало» 29 человек. Более года выдержала четвертая часть общего числа работников. В сентябре 1983 года из поселка уволилось свыше ста человек, а приняли только пятьдесят. Такой же темп текучести кадров сохранялся и в дальнейшем.

Откуда начинается путь в неведомое, называемое Севером? Может, с того момента, когда разбивается твоя наивная надежда, что здесь тебя встретят если не как героя, то просто по-человечески: где-то поселят, вкусно накормят, обогреют. Как бы не так! Примут на работу, а потом еще неделями мыкаешься по поселку в поисках ночлега. Бездомный работник — нередкая фигура на Ямбурге. Вахтовики-водители из г. Чайковский несколько недель спали в кабинах самосвалов, у них не было другой крыши.

Наконец, тебе удается куда-то втиснуться. Ты намаялся, рад любому углу. С этого момента ты становишься северянином. Все северяне вышли из барака, балка, вагончика. Дешевле этих времянок нет на Севере жилья. Это через них проходит главная черта, разделяющая жизнь на две части: на бывшую и настоящую. Тут финиш материковой цивилизации и старт для северной. Отсюда тебя могут в любое время вызвать на работу, потому что проживаешь не в собственной квартире, а в производственно-подсобном помещении. Квартплату не платишь, зато эта низкорослая времянка с холодным полом и горячим потолком основательно придавит тебя и, выйдя из нее, уже никогда не расправишь плеч и не выпрямишься в полный рост. Да, тут не лагерная зона, но входишь в северную жизнь все-таки не совсем полноценным человеком.

Вот почему опытные, высокой квалификации специалисты не могут долго жить на Ямбурге. Однажды приехала группа проектировщиков, им для работы выделили двухместную, крохотную комнату. Пробовали так и этак расправить в ней широкие простыни чертежей — не получается, тесно в каморке проекту будущего заполярного города. И мыслям тут тесно, и душе... Отмети-

ли строители будущего командировки и уехали.

Три года на Ямбурге не было теплого общественного туалета. За это время в поселке побывало множество министров и других высоких гостей... И никто не узнал об отсутствии этого важного объекта. Приезжали уж очень на короткое время.

Говорят, что одна женщина, командированная из Москвы, все-таки посетила холодную дощатую развалюху. И молвила: «Теперь я знаю, где рождаются настоящие мужчины».

Стоит развить эту тему, чтобы выяснить начало истинного Ямбурга. Может, им следует считать день сдачи туалета в эксплуатацию в конце 1984 года. Тогда, а не в январе 1982 года, с приходом первого десанта, в заполярной тундре появился первый признак цивилизации. С января 1982-го до конца 1984-го Ямбурга еще не существовало. Хлопот было много, но все — от лукавого: строили потемкинскую деревню (нефтегазовый гигант).

А для людей, для жилья в Ямбурге было несколько микропоселков, состоящих из «времянок». Барановка, Сазоновка, Брандвахта, Нижний (поселок первых десантов), УПТК, финский комплекс... Все эти названия дали микропоселкам сами ямбуржцы. В них воплощена социальная справедливость. Там, где руководитель проявлял хоть какую-никакую заботу о людях, его фамилией называли поселок. А там, где правили не заслуживающие памяти, появились безликие Нижний и прочие.

Весь Ямбург чем-то напоминал неухоженную коммунальную квартиру. На отвоеванном у природы пятаке мерзлой земли копошилось много организаций-лилипутов. Все они, как соседи в коммуналке, без конца конфликтовали, выясняли отношения, старались друг у друга что-то стибрить, урвать лишний кусочек из скудного общего пайка. Каждая организация, прибывающая на Ямбург, стремилась всеми правдами и неправдами втиснуть своих людей под крышу чужого помещения. Не спешила строить свои.

Особенно в этом преуспели работники торговли Надыма. Только что построенный гараж для ремонта техники «выпросили» под склад для овощей. Транспортники обмораживали руки, зарабатывали радикулит, ремонтируя и в пургу под открытым небом технику, которой хронически не хватало. А предприимчивая торговля вышла с подношением к нужным людям и за дефицитный товар получила, не забив ни одного гвоздя, отменное помещение.

Снабженцы занимали самовольно чужие, временно свободные вагончики. Дарами расширяли свои владения и становились самыми могущественными жителями Ямбурга. За палку колбасы и банку сгущенки для них снимут понравившуюся деталь с импортного оборудования, жилого комплекса.

Роль вспомогательных организаций — связи, торговли, бани, магазина, столовой — была самой главной на первом этапе обустройства. Они регулировали человеческие и производственные отношения, направляли развитие строительства. Некоторые работницы торговли решали самые сложные проблемы, не забывая и свой карман, с помощью древнего ремесла. А какие страсти разгорелись на Ямбурге из-за бани! Пока спорили, у кого больше прав ею пользоваться, банька сгорела. Но руководители стали летать в бани Пангод, Надыма, Уренгоя; заодно и в кругу семьи побывают «вне графика».

Люди маялись в тесных «собачьих будках», а на складе ДОЯМа (Дирекции обустройства Ямбурга) хранились блоки жилкомплексов, многие десятки более или менее комфортабельных вагончиков. И не только вагончики. Десятки тысяч тонн ценных грузов и крайне важных материалов лежали без движения. Территория склада росла, растягиваясь на многие километры. Иногда сюда набегали «варяги», разукомплектовывали ценное оборудование. ДОЯМ предпочитал молчаливо взирать на хищения. Но получить что-либо здесь официальным путем было невозможно.

Жилые блоки и вагончики предназначались для солидных заказчиков (но солидный заказчик не спешил выходить на Ямбург, пока там не будет создана более или менее приличная жилищная база).



Все материальные ценности накапливались для будущего поселка, который будто бы когда-то станет городом, где появятся речпорт, железная дорога, «бетонки», десятки капитальных сооружений. А временному поселку первопроходцев отводилась промежуточная роль. Знакомая логика! Все принадлежало будущему и ничего — настоящему.

На совещаниях руководство разносило в пух и прах медлительность строительства. Нет, не здешнего, в поселке первопроходцев, а тамошнего, за горизонтом, в глубине тундры. В других городах и поселках, на месторождениях. Забота о человеке переадресовывалась и вовсе в будущее, к «завтрашним поколениям». Сегодняшний Ямбург мерз на

пронизывающем ветру, радовался редким мгновениям хорошей погоды, чавкающими сапогами месил летнюю тундру, матерился, редко улыбался, пребывая в постоянной борьбе с самим собой и обстоятельствами. Люди тут скорее жестки и черствы, раздражительны и прагматичны, чем добры. Нравы суровы. (Под стать природе?)

Тут невозможно работать, если не научишься красть. Украдешь бетонную плиту и придавишь ее бульдозером, чтобы другие не украли... Утром придешь — нет бульдозера и плиты. Искать — бесполезно, начинай снова «копытить», потому что начальство давит требованиями сдать объект в срок, не обещая материалов и помощи. Так что жалоб писать не нужно. Хочешь выжить — учись вертеться, развивай воровскую сметку. Кто урвет, тот и прав.

Три бригады самосвалов ездили на погрузку к экскаватору с заряженными ружьями и с готовыми к бою «монтировками». За каждый рейс приходилось бороться, как на фронте.

Часами стоишь, голосуешь на дороге — ни одна попутка не остановится.

Мощный бульдозер едет мимо застрявшей в снегу колонны машин. Бульдозерист ни за что не опустит нож, чтобы почистить дорогу, потому что он из другого ведомства.

У соседей не выпросишь кружки воды. Вода — сверхдефицитный продукт в поселке, каждая кружка на учете. Из-за ее недостатка порой не работала столовая, выливающая помои «под себя». Единственная водовозка не успевала удовлетворять всех нуждающихся и к тому же часто «стояла на ремонте». Кругом «море» техники, но выделить новую для ямбургских нужд начальники не решались. А вдруг потом в будущем эта техника понадобится...

Соответственно поступали и работяги. Ради собственного будущего отказывали себе сегодня в самом необходимом, экономили на питании. А кажись, куда уж тут экономить. Столовая предлагала не вкусную и полезную еду, а «пищевую массу» из многократно замороженных и размороженных продуктов. Правда, некоторые организации ухитрялись добывать пищу повкуснее. К примеру, одна автобаза поселила своего водителя у воды. Ему платили зарплату, премии — а он не грузы возил, а «челночил» в Обской губе и поставлял автобазе отменную, еще не пахнущую нефтью рыбу. Но счастливчиков, которые получали такую добавку к обеду, было немного, большинство кормилось безвкусно и дорого, в сутки еле укладываясь в пять рублей. Лишь некоторые экономные ямбуржцы умудрялись питаться на рубль.

Приходит в столовую рослый парень и берет две порции гарнира, три куска хлеба и пять стаканов чая. Старожил предостерегает: «Так можно и желудок испортить».

— Не твоего ума дело. Мне нужна машина.

Через два — три месяца такой «диеты» начнет побаливать желудок, печень, а при плохой ямбургской воде — и почки. Любитель длинных рублей увезет вместе с деньгами на материк и «букет» скрытых пока болезней.

Можно было «выколотить рубль» и другим способом. Развалиться в постели и послать начальника подальше: «Только за то, что я тут лежу, ты обязан мне платить тысячу в месяц. Если дашь сверху пятьсот, тогда выйду на работу».

Закрывали наряды, чтобы выманить людей из берлоги, на 12, 14, 16 рабочих часов в сутки. А потом «самый верхний» начальник чесал затылок и удивлялся: в месяце тридцать дней, а оплате подлежат тридцать шесть.

Организация труда подчинялась стихийности, хаосу: в одних случаях ссылались на отсутствие материалов, в других — на низкую оплату труда, в третьих — на непогоду... И никто не замечал, что обилие социально-бытовых причин душит, уже парализовало не только настоящее, но и будущее.

Даже при виде висящей на одной петле двери вагончика ни у кого не появилось желание ее отремонтировать. Но зато увеличивался поток жалоб, требований, угроз.

На Ямбурге действовал «сухой закон». Но в Надыме, Пангодах, Уренгое он превращался в сильно мокрый. Если удавалось вырваться по делам производства из ямбургской дыры или самовольно укатить на вертолете... Дорога туда и обратно — бесплатная, отвел душу, напитал разгульной жизнью тело и снова можешь ложиться на ямбургское дно... Да можно и тут, на дне, назло всем сухим законам приготовить бидон бражки.

И как-то все дальше отступала память о жизни на «Большой земле». Иногда казалось, что ты тут родился, тут и умрешь. Что все блага цивилизации — уже не для тебя, а тебе гнить вечно в вонючем «балке» и зубатиться с соседями.

Особенно плохо человеку на Ямбурге, если у него нет земляков. В зоне беззакония человек теряется, страдает от одиночест-



ва, становится пылинкой в вихре жестких обстоятельств.

В бригаде монтажников работал единственный на Ямбурге эстонец, старательный, высокого класса монтажник и каменщик. В свое время участвовал в капитальном ремонте представительства Эстонии в Москве. Он был явно трудолюбивее остальных членов бригады и своим усердием вызывал раздражение: «Тебе, что, больше всех надо?»

Но стоит такому одиночке встретить земляков — и раскаленная добела социально-психологическая обстановка сразу меняется, земляки поддержат, защитят. Если землячка работает в столовой, значит, в любое время тебя накормят.

Внутри землячества сохраняется своя иерархия отношений. Первопроходец из первого десанта правит всеми остальными. Он накопил местной мудрости и знает, когда и куда можно совать нос. Но чаще предпочтение отдается не стажу, а должности: авторитетнее то землячество, в состав которого входит высокое должностное лицо. Трудовое землячество обычно не нападает на другие группы, а только защищает от посягательства свои интересы. Земляки выручают друг друга, бесплатно оказывая важные услуги. Пожалуй, земляческие отношения — самые устойчивые на Ямбурге.

Есть и другие формы групповых связей, отношений. Часто объединяются люди с трудной судьбой. Судимые, обиженные на общество, часто оказываются в числе первых десантников. Им легче сняться с места — ни кола, ни двора... Это особая каста, агрессивно относящаяся к остальным группам. Она «задает тон». И свое влияние распространяет силой, хотя зачастую и не своими руками. С ними трудно бороться (могут избить любого, даже руководителя). Неугодных держат в постоянном страхе, все время рассказывая им с подробностями о сценах издевательства над человеком и т. п. На Ямбурге все это остается безнаказанным. Вольность поступков подкрепляется неписанным правом первопроходцев, их исключительным положением. Не правда ли, все это напоминает жизнь на островах ГУЛага?

Связь с «Большой землей» ощущалась более всего во время навигаций. Приходили корабли с грузами для Ямбурга. Но порой самые нужные, дефицитные, долгожданные грузы (например мелкие детали для строительства и т. п.) так и не доходили. Или привозили вместо дорогого импортного оборудования один каркас, без «начинки». Получай это — или вообще ничего.

Причина таких пропаж проста. Материально-техническая база в Надыме, игравшая роль перевалочного пункта, получала, регистрировала грузы для Ямбурга и... оставляла в Надыме или «перебрасывала» другим адресатам.

Уникальный случай произошел

в 1983 году. В последние дни навигации пришел танкер «Лена-нефть». Простоял несколько дней. Никто не спешил его разгружать.



Капитан танкера смотрел с высокого борта на низкий берег и не понимал его. Разве там, в приземистом и грязном поселке — жизнь? Если даже не способны для себя, для своей длительной зимовки быстро слить топливо из танкера... Неужели они там не понимают, что если быстро не слить солярку, то танкер сможет попасть в ледяной плен до самой весны?

Берег все понимал, да помалкивал. Он тянул время, чтобы танкер сковало льдом — тогда он превратится в бак с горючим: подъезжай к ней по льду на машине и заправляйся. Расход горючесмазочных материалов на Ямбурге не учитывался; заправлялись все, кто хотел, проливали на снег и лед, сколько хотели. По счетам платить отказывались или указывали меньше, чем брали.

Сейчас появлялось еще больше возможности для бесконтрольных заправок. То, что судно весной раздавит ледоход, берег не интересовало: за это пусть отвечает капитан и пароходство. Словно сама суровая арктическая природа становилась союзником снабженческой агрессии...

Но капитан дал команду сниматься с якоря. Танкер «Лена-нефть» спешно уходил по Обской губе в сторону Салехарда. Увозил в своих трюмах тепло и свет для трехсот человек, горючее для техники.

Вслед уходящему танкеру, обгоняя его, понеслись телеграфные вопли о помощи. А на что было жаловаться? Экипаж подчинился Правилам мореплавания, и не его вина в том, что впервые возвращался в родной порт с полными трюмами. Все-таки беглеца вернули (приказом министра речного флота). На целых пятьсот километров уже ушел он вверх по Оби...

Восемь суток по временному трубопроводу сливали топливо. Монтажники работали в воде, уже схваченной ледяной коркой. Мороз за —20 градусов сковал в трубах воду и усложнил слив.

Почему топливо отправили Ямбургу в последнюю очередь, уже в холода? Бессмысленно возмущаться, убеждать близких и далеких столоначальников, что равнодушие, бюрократизм в таких экстремальных условиях оборачивается угрозой для человеческой жизни. Возмущение прозвучит наивно, никого не тронет, ничего не изменит.

«Но неужели там не было никакой власти, никакой управы?»— воскликнет, прочитав про эти безобразия, неискушенный читатель. «Неофициальным мэром» Ямбурга несколько лет был Г. Заценко. По официальному статусу — начальник производственно-диспетчерской службы ПО «Надымгазпром». Всего лишь диспетчер, но функции у него обширные. Твердой рукой и острым взглядом регулировал он пульс жизни Ямбурга. Стоит возмутиться беспорядками, проявить недовольство, тебя тут же возьмут на заметочку и по телефону доложат.

Искать защиту у властей, требовать лучшего питания, снабжения, бытовых условий бессмысленно. Это значит — противопоставлять себя питающимся за счет Ямбурга Медвежьему, Тюменскому региону, всей утвержденной наверху программе освоения Севера. Вот когда Медвежье достаточно напитается «ямбургскими соками» — материалами и сломанными человеческими судьбами, повысит за их счет добычу газа, когда в Надыме и Пангодах построят еще по одной улице домов и ПО «Надымгазпром» выйдет десантом на Ямал, тогда, может, и для ямбуржцев что-нибудь «засветит». А может, и нет.

В одиночку бороться с бюрократической системой на материке — значит, совершать гражданский подвиг. Противопоставлять себя руководству на Ямбурге, где

за ближайшим углом нет даже усеченной Советской власти и «ручного» профсоюза, разносильно моральной, а порой и физической смерти. «Суд Линча» здесь — обычное дело. Однажды днем совершенно трезвый человек застрелил в палатке двух спящих парней и тут же сообщил об этом органам. Одному строптивому новичку грозили ножом. Другому предложили самому выбрать день и час, в который его застрелят. Парню, обвиненному в краже денег, собирались надеть на шею груз и утопить. Уже подтащили к проруби, но в последний момент передумали. А деньги нашлись: хозяин перепрятал их в другое место и забыл.

Наивно думать, что «хозяин» поселка и прочие руководители были не в курсе всех этих дел. К «паханам», державшим такой порядок жизни в Ямбурге, начальство относилось снисходительно. Одно время рецидивист с несколькими судимостями даже работал дневальным в общежитии ИТР ПО «Ямбурггаздобыча», поддерживал там дисциплину в соответствии со своими представлениями о ней.

Сколько же было безымянных правдолюбцев, покинувших Ямбург по собственной воле, запуганных, потерявших себя, уставших бороться! В спину «отработавших свой ресурс» презрительно бросалась реплика: «Трус. Убежал от трудностей». С этим клеймом уезжали десятки, сотни...

Взамен приходили «свежие кадры». Несмотря на катастрофическую текучесть, с кадрами проблем не было. Тут руководству Ямбурга помогла пресса. В январском номере журнала «Огонек» за 1984 год было опубликовано интервью с Г. Заценко. «Неофициальный мэр» вещал о больших перспективах Ямбурга:

— Дела разворачиваются... Люди едут. Все теперь упирается в переброску оборудования и стройматериалов. Только в этом году мы должны сдать жилья на десять тысяч человек. По плану же население города удвоится. ⟨...⟩ Так что будет здесь Ямбург — современный город далеко за Полярным кругом. ...Но надо спешить. С поставками пока трудно. В навигацию не все успели завезти. А через два года мы должны давать промышленный газ... Вы приезжайте к нам летом, года через три. Будет что посмотреть тогда.

Публикация в журнале «Огонек» и несколько телевизионных шоу диспетчера по ЦТ всколыхнули всю страну. И посыпались в поселок письма — сотни, тысячи мешками доставляла почта. Пишущим виделись перспективные картины высоких заработков, получения квартиры, трудоустройства жены, детский сад и школа для детей. У многих создалось представление, что в Заполярье можно одним махом решить все эти занудные быт-проблемы. Самые нетерпеливые быстро уволились, выписались с места жительства

и тронулись в дорогу. Многие покинули насиженные гнезда вместе с семьями.

Тысячи людей потянулись на «Огонек». Вызов получили считанные единицы, все остальные были остановлены пограничной зоной. Водоворот человеческих драм: одним обманутым стыдно возвращаться домой, у других нет денег на возврат, третьи вложили последние душевные силы в эту надежду.

Диспетчер знал, что делал: месторождение действительно нуждалось в резком увеличении «трудовых ресурсов». Но главного-то он не сказал! Не назвал почтового адреса, не объяснил, что действует пропускная система, какие в первую очередь требуются специальности, как добраться, какие виды заработка существуют. Не сказал, что жилье тут нужно «вырывать из зубов» — и какое жилье!.. Не посоветовал обратиться к врачу, потому что арктический климат не всякий выдержит.

Приглашая журналистов еще раз приехать на Ямбург, Г. Заценко знал, что скоро уйдет с Ямбурга с повышением (станет начальником СМУ в Надыме).

Мне довелось держать в руках пачки писем от желающих приехать в Ямбург. Я отобрал из них 50 первых попавшихся и проанализировал. Так вот, 40 авторов предлагали Ямбургу свои профессиональные услуги, стремились к профессиональной самореализации, шестеро хотели там получить квартиру (понимая, что за это нужно «платить активным трудом»). И только четверо стремились лишь к высоким заработкам.

Если бы первым и вторым не мешали создавать для себя нормальные условия жизни, они бы заодно основали новую, более человечную систему освоения Севера. А энтузиасты длинного рубля готовы увезти из региона все денежные купюры и ради этого ни перед чем не остановятся. Именно они становились истинными кадрами, укреплявшими систему, уже существовавшую на Ямбурге. Такими легче управлять.



Сейчас я уже живу далеко от Ямбурга. Но Ямбург еще не изжит мной, не преодолен. Ямбург — суровая школа, но он и прокрустово ложе, укорачивающее личность... Мне кажется, что-то очень важное я оставил там, близ Полярного круга. Вряд ли мне в ближайшее время захочется туда надолго. Разве что поглядеть...

Еще жива память о том, как в Ямбурге смотрели на каждый прилетающий вертолет. Первая мысль была: «Он прилетел из другой жизни». Чтобы в нее попасть, требовалась незаурядная сила и наглость. Стоило остановиться лопастям и выйти последнему пассажиру, как толпа желающих молчаливой и оттого еще более грозной поступью вламывалась в вертолет. Экипаж не препятствовал, понимал: их, с помутневшим взглядом, ничем не остановить.

Выбраться из Ямбурга очень трудно, порой неделями не бывает летной погоды. Надо быть очень удачливым, чтобы улететь. Ведомственные «борта» берут только своих. Из «чужих» пассажиров сядут лишь двое, а остальные останутся на площадке. Ты — чужой, тем более, наверное, собрался убегать. Может, останешься на ветру и поостынешь. Может, и передумаешь удирать?

И ведь «остывают». И остаются. Есть все-таки на Ямбурге старожилы. Что характерно, многие из них настолько отвыкли от цивилизации, что даже пугаются комфорта и не хотят переселяться из грязных «балков» в финские домики. А отправляясь на материк во время отпуска, рекламируют Ямбург. И довольно успешно. Вот что расскажет вам такой старожил.

«Как у нас на Ямбурге с мехами? Сейчас расскажу. Я пьяница, каждую пятницу жена бьет меня сковородником. Живем скромно, двухкомнатная квартира обита оленьими шкурами. Сынок ходит в детсад, там стены покрыты голубым песцом, чтобы дети не болели. Зимой теплой одежды и обуви нам не требуется: одела жена туфли, а я — ботинки и в пятидесятиградусный мороз пошли на работу. Тротуары покрыты оленьими шкурами, а под ними проложены трубы отопления. Вот по этой горячей дорожке и ходишь на службу.

Каждый месяц мне положено получить шкуру полярного волка и дюжину заячьих. Такие льготы дает нам государство за трудную жизнь. В сарай складываешь, складываешь — устаешь даже таскать. Набил сарай, а летом шкуры начинают гнить. Даешь бульдозеристу стольник (сто рублей), и он эту гнилую пакость где-нибудь закапывает, чтобы не оштрафовала на две тысячи рублей санэпидстанция.

Очень трудно со шкурами белого медведя. Размером три на пять, стоишь за ней в очередь, как на «Жигули». А потом выбрасывать жалко, а что с ней делать, не знаешь. Нам, северянам, го-

сударство предоставляет столько льгот — не знаешь, куда от них деваться.

Но есть и трудности. Это когда едешь в отпуск. Протягиваешь кассирше деньги на авиабилет, а она тебе — декларацию, чтобы в ней своей рукой записал, какой на тебе одет мех. Заполняя, показываешь стоимость, степень износа, чья шкура на тебе с какого зверя содрана, расписываешься под статьями Уголовного кодекса, их много... Заодно тебя фотографируют.

В отпуске с тебя, пьяненького, собьют шапку — не беда, купишь тут же новую. Возвращаешься из отпуска, а к тебе претензии: почему шапка другая? И наручники — хлоп! Правда, тут же из аэропорта разрешат позвонить жене — сказать, куда носить передачи. А тебя на три месяца — в тюрьму.

Если вас интересует мех, приезжайте к нам жить, все будете иметь.

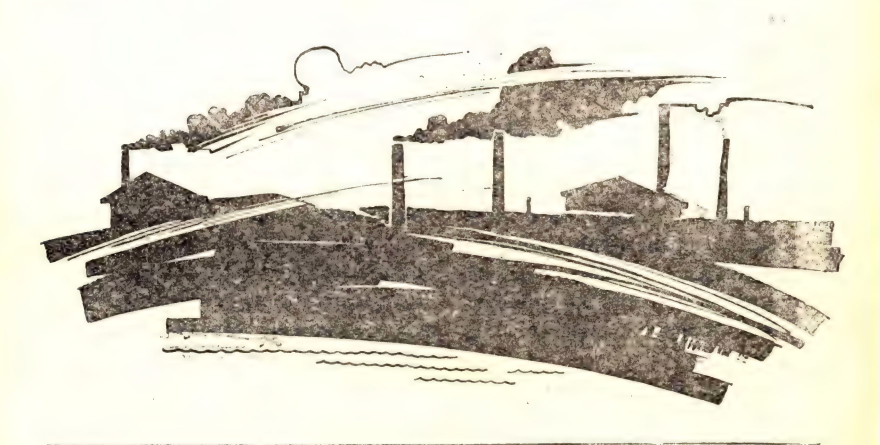
Как идут дела на Ямбурге? Очень трудно жить. Чтобы пригласили туда работать, нужно пройти обучение по малой программе подготовки космонавтов. Шесть месяцев учишься и получаешь среднюю зарплату 2400—2500 рублей. Потом два месяца, опять же с оплатой, дезадаптируешься в сочинском санатории. И только тогда тебе разрешат ехать на Ямбург. Живешь в отдельной, с международным телефоном, комнате богатого жилкомплекса.

Все виды услуг — бесплатно. Приходишь завтракать, а в углу зала сидят двое врачей. Надоела икра, сервелат, уже от них тошнит. Но ты ешь, потому что врачи тут же поинтересуются твоим здоровьем и почему нет аппетита: мало ешь — плохо работаешь.

Очень трудно жить на Ямбурге. Страдаешь от одиночества».

И не поймешь: то ли смеется, то ли плачет «первопроходимец»...

Рис. Д. ШЕМОНАЕВА, Д. ЗАЛЕТОВА





# ЗАПИСКИ ИНДИЙСКОГО МЕНЕДЖЕРА

**Статья вторая**

**Вентакараман КРИШНАМУРТИ**

## Черная металлургия. САИЛ

Промышленности Индии требуется все больше листовой и сортовой стали, труб и другой продукции черной металлургии. Потребление стали на душу населения составляет около 16—19 кг в год, тогда как в индустриально развитых странах потребляется 420 кг (в развивающихся странах — 47 кг). Страна вынуждена ежегодно импортировать более 1 млн т товарной стали и изделий из нее.

Сегодня в Индии 6 предприятий полного цикла, из которых пять входят в состав САИЛа, а одно — ТИСКО (TISKO — Tata Iron and Steel Company Ltd.)— является предприятием частного сектора. Кроме САИЛа и ТИСКО имеется большое количество передельных предприятий. Примерно 60 % потребности в продукции отрасли обеспечивается производством САИЛа и 15 % — ТИСКО.

Качество сырых материалов не отвечает мировым стандартам; технологические агрегаты подвергаются воздействию периодических краткосрочных перерывов в подаче электроэнергии; узкое место — транспорт. Правительство стремится удержать цены на сталь, обеспечивая тем самым развитие других отраслей экономики. Низкая прибыльность отрасли не дает возможности выделить необходимые ресурсы для замены устаревшего и изношенного оборудования, его модернизации. На предприятиях САИЛа все еще используются бессемеровские конверторы и мартены, блюминги. В отрасли растет потребление

* Окончание. Начало см. в № 8.

электроэнергии, увеличиваются отходы и, соответственно,— стоимость производства. Низкий уровень механизации ведет к переизбытку рабочей силы, снижению производительности труда и заработной платы. На одного работающего в среднем за год производится только 55 т стали в слитках, что значительно ниже среднемирового уровня. Между тем, по прогнозам, к 2000 г. народному хозяйству Индии потребуется стали примерно вдвое больше производимого.

## ПРИОРИТЕТЫ ДЛЯ ДЕЙСТВИЯ

САИЛ (Steel Authority of India Limited) был создан в 1972 г. для координации деятельности заводов черной металлургии госсектора. Сегодня в него входят заводы в Бхилаи, Бокаро, Дургапуре, Роуркеле, Салеме и в качестве филиала — компания ИИСКО (Indian Iron and Steel Company) в г. Бурнпуре.

Численность работающих на САИЛе составляет около 240 тыс. человек (более 10 % от численности занятых в государственном секторе Индии), из них 180 тыс. работают на металлургических заводах. Остальные заняты добычей руды, флюсов, работают в городском хозяйстве, науке, администрации и т. п. Однако если в первые годы продукция САИЛ была одной из самых дешевых в мире, то уже к 1985 г. компания считалась типичным убыточным государственным предприятием. Коэффициент использования мощностей, производительность труда и технический уровень производства были низкими, а издержки производства — высокими. Большинство капитальных вложений направлялось на интенсивное расширение производства. САИЛ оказался неспособным адекватно реагировать на происходящие в мире процессы совершенствования техники и технологии, не поспевал за требованиями рынка, имел неэффективную систему управления производством, рабочей силой, материальными ресурсами и качеством продукции. Продолжали господствовать устаревшие технологические процессы, расход энергии был в два раза выше, чем в среднем в мире. Гарантированный и нетребовательный рынок не стимулировал хорошую работу.

Сложился порочный круг недисциплинированности и незаинтересованности в результатах труда, который в условиях слабой автоматизации и механизации производства привел к низкой производительности и финансовой неэффективности. Внимание управленческого аппарата было сосредоточено на решении оперативных задач, отсутствовала система стратегического планирования. В этих условиях произошла смена руководства, и автор был назначен в мае 1985 г. председателем САИЛ, оставаясь одновременно председателем МУЛ.

На первом этапе руководство компании попыталось получить обратную информацию от различных подразделений компании, разбросанных по всей стране. Проводились совещания с высшим руководством, руководителями подразделений, средним звеном, начальниками участков, рабочими, профсоюзами. На это ушло почти пять месяцев. На всех этих встречах старались выяснить мнение людей о том, как работает компания и что нужно сделать для ее улучшения.

Весь этот огромный поток обратной информации был тщательно изучен; стали проясняться определенные моменты. Из них и были сформулированы основные проблемы компании:

- недостаточно осознается ситуация, сложившаяся в металлургической промышленности;
- менеджерам недостает поддержки других уровней системы управления;
- на всех уровнях производства нет четкого представления об их целях и роли;
- слишком много внимания уделяется оперативному управлению производством и меньше таким вопросам, как текущая эксплуатация и ремонт, качество, издержки, стратегическое планирование.

На основе обсуждения собранной информации были составлены «Приоритеты для действия». Этот документ выделял основные направления совершенствования производства:

- улучшение культуры труда;
- оптимальное использование оборудования;
- повышение производительности;
- обеспечение прибылей путем контроля над затратами;
- удовлетворение требований потребителя.

Все эти цели развития связаны с одной приоритетной — ростом производительности. И это вовсе не упрощение ситуации, поскольку все остальные цели и оценивающие их показатели сохраняют свою роль и влияние. Дело в том, что использование цели «рост производительности» позволяет оценить приоритет целей, их состав и последовательность. Мы все знаем, что именно высокая производительность стала источником успехов Японии. Многие страны имеют большие запасы природных ресурсов, являются лидерами технологических нововведений, однако Япония опередила большинство из них, на деле доказав главенствующее место этой цели над всеми другими.

В любой стране все: бюрократы, руководители, правительство, политики и общество в целом — солидарны в одном: они желают роста экономики. Но очевидно, что рост тесно связан с изменениями, а изменения в свою очередь воздействуют на стабильность — социально-политическую или даже на конкретный способ производства. Конфликт в том и состоит, что большинство из

нас длительное время будет сопротивляться изменениям, одновременно желая иметь рост, а это несовместимо. Задачи руководителя организации — подготовить людей к контролируемым и приемлемым изменениям и обеспечить их воплощение.

## ПЛАНЫ И ИХ СВЕРШЕНИЕ

Сегодня на САИЛе действует долгосрочная программа развития, рассчитанная на период до 2000 года. В ней предусматривается обеспечить оптимальный уровень использования мощностей на всех входящих в предприятие заводах. Во многих случаях для этого требуется коренная модернизация производства. Предполагается механизация физически тяжелых и вредных работ, погрузочно-разгрузочных операций. Повысятся требования к уровню образования и квалификации.

В результате планируется довести объем производства к 2000 г. до 15 млн т готовой продукции. Производительность труда возрастет почти втрое. Без снижения численности работающих, за счет улучшения качества и ассортимента резко повысится прибыльность предприятия, обеспечивая и решение многих социально-экономических проблем.

Одна из составляющих долгосрочной программы — план технического развития производства. В нем сформулированы подходы, как преодолеть отставание от развитого мира. Прежде всего планируется заменить устаревшие технологии более современными и эффективными. На трех заводах — в Дургапуре, Роуркеле и Бурнпуре — уже начаты программы модернизации. Они предусматривают совершенствование технологии производства стали с тем, чтобы к концу века мы заменили мартеновский способ на кислородно-конверторный. Доля непрерывной разливки стали на наших заводах составит к этому времени примерно 90 %. В области проката планируется оборудование, которое позволит больше учитывать спрос рынка. В плане подчеркивается необходимость соблюдения технологической дисциплины. В этих целях проводятся семинары по культуре технологии, постоянно контролируется соблюдение основных требований технологических процессов. Научно-исследовательский центр САИЛ укреплен кадрами, обеспечивающими компании ориентацию на новую технологию.

План предусматривает и разработку альтернативных стратегий, появившихся в результате дискуссий и «мозговых атак». Это позволяет уточнить принятые на наших заводах планы модернизации. Вообще говоря, размах преобразований, вызванных стратегическим планированием, непосредственно зависит от приверженности организации делу перемен. В свою очередь, стратегическое планирование есть опор-

ный хребет эффективности организации. Результаты такого подхода очевидны. Несмотря на резкий рост затрат, САИЛ выдерживал уровень цен путем повышения эффективности и улучшения технологических параметров. Цены на сталь были пересмотрены только в декабре 1987 г.

Много внимания уделяется экономии энергии, и результаты опять же налицо: за последние три года расход кокса постоянно снижался. Удельный расход сырья на тонну чугуна также был сокращен на 90 кг. В финансовом плане это привело к экономии 100 млн рупий в год. Расход закупаемого нефтетоплива был снижен на 50000 т в год, что дало экономию в 165 млн рупий.

Обслуживание потребителя стало наиважнейшим делом. Была введена система доставки в срок, и она оказалась действенной: заказчики настаивают на ее расширении. Вот главные шаги, предпринятые САИЛом для удовлетворения требований потребителя: введены обязательства по доставке в срок важных видов продукции; для каждого отделения определены задания по различным аспектам рынка; персоналу на производстве делегировано больше власти для принятия окончательных решений, особенно в отношении жалоб потребителя. Претензии к качеству оперативно рассматриваются отделениями маркетинга и сбыта, производителю предоставляется обратная информация.

Для исследования рынка создана специальная группа. Для повышения эффективности ее работы проведена компьютеризация всех операций по реализации продукции. Основное внимание группа уделяет долгосрочным отношениям с потребителем. Так, неоднократно проводились встречи «САИЛ — заказчик», наиболее крупные заказчики приглашались на заводы для лучшего ознакомления с производственными процессами. Все эти меры привели к тому, что количество жалоб со стороны потребителя стало снижаться.

Объединив потенциал всех своих подразделений, САИЛ получил сильный импульс. Координированные усилия дали впечатляющие результаты. Впервые был осуществлен перевод используемых в производстве материалов с одного завода на другой, что обеспечило лучшее использование оборудования. В результате уровень производства с 1985 по 1988 г. вырос более чем на 600 тыс. т. В 1987 г. заводы САИЛа подняли уровень использования мощностей до 93 %; задания были выполнены на 91 %. В 1987—1988 гг. производство стали в слитках выросло на 9 %.

САИЛ не оставил без внимания и свои источники сырья. Его рудники охватывают разведанные залежи примерно в 3300 млн т руды, около 600 млн т известняка и 106 млн т доломита. В них были сделаны большие инвестиции. Координирует усилия по

эффективному использованию сырья вновь созданный директорат сырьевых материалов. Ему была поручена важная функция планирования, добычи и поставки сырья металлургическим заводам.

## ГЛАВНЫЙ РЕСУРС

Однако самой важной частью поворотной стратегии предприятия стало развитие людских ресурсов. Надо сказать, что в результате преобразований численность работающих была уменьшена и продолжает сокращаться несмотря на то, что за этот же период были пущены в ход новые мощности,— чистое сокращение составило 10 тыс. человек. Так, в результате одного только добровольного ухода на пенсию с предприятия ушли 3 тыс. человек. Оставшиеся рабочие кадры были рационально перераспределены между производствами. Это сопровождалось многопрофильной подготовкой. Скажем, завод спецсталей увеличил свои мощности на 260 %, но при этом решил проблему кадров только путем их перераспределения.

В связи с курсом САИЛ на новые и сложные технологии потребуются работники соответствующей квалификации. Сознавая это, на предприятии создали систему планирования рабочей силы. Ожидается, что она выведет САИЛ по производительности труда на международный уровень. Для этого намечено:

- устранить ненужные работы;
- полностью использовать механизацию, приборы и ЭВМ;
- перейти на технологию непрерывной разливки стали;
- отказаться от практики, связанной с большим расходом материалов;
- сократить иерархическую лестницу;
- пересмотреть рабочие места.

Рабочие места, конечно же, должны быть заняты подготовленными и обученными кадрами. В Ранги открыто новое учебное заведение, возможно, крупнейшее в Азии. Оно подготавливает менеджеров старшего ранга. На крупнейших заводах создана сеть учреждений для обучения технологиям, а также для подготовки квалифицированного руководящего и среднего административного персонала. Программы такой подготовки не обезличены, привязаны к нуждам компании.

В ходе преобразований стало ясно, что организации необходима свобода информационных контактов. Были усилены системы связи, как формальные, так и неформальные. Во многих сферах производства созданы группы инструктажа, они проводят с работниками летучки по основным проблемам. Поощряются совещания смен. В такой крупной и сложной организации, как САИЛ, эффективная система связи не могла не привести к успеху, при-

чем не только производственному. Эффективными переменами в стратегии компании, в ее программах стали контакты с людьми, привлечение их к участию в преобразованиях.

## МЕМОРАНДУМ О ВЗАИМОПОНИМАНИИ

Речь идет о документе, устанавливающем такие отношения между правительством и САИЛ, при которых последний располагал бы гибкостью и свободой, необходимыми для достижения своих долгосрочных задач, действуя в то же время в соответствии с целями более широкой политики правительства и требованиями, налагаемыми парламентом.

В качестве долгосрочных, утвержденных правительством задач Меморандум определяет следующие:

- добиться высокой степени использования мощностей на металлургических предприятиях, то есть достичь уровня в 75 % для производства стали в слитках;
- добиться такого уровня технико-экономических показателей производства, который был бы соизмерим с качеством имеющегося сырья и возможностями установленного на заводах оборудования;
- улучшить качество стали и снизить до минимума выпуск несортовой продукции;
- добиться экономической эффективности и финансовой самообеспеченности;
- начать и завершить модернизацию или расширение предприятий согласно приведенному в Меморандуме графику;
- поставить целью лучшее удовлетворение требований потребителя.
- Для того чтобы САИЛ смог добиться приведенных выше целей, предоставляются следующие права:

1. При реализации проектов разрешать расход до 500 млн рупий в каждом отдельном случае — будь то замена или обновление основного капитала из-за его износа (например, замена коксовых батарей, смена футеровки печей и т. п.), и до 200 млн рупий в случае прироста основных средств и новых капиталовложений.
2. Работать на основе ежегодных общих ассигнований иностранной валюты на оплату импорта запасных частей, оборудования и др., на оплату труда иностранных экспертов, обучение за границей и т. д.
3. Решать вопросы материального поощрения, добровольного ухода на пенсию, перераспределения рабочих мест и др.
4. Переводить управляющих с одного завода на другой, с заводов в центральный аппарат и обратно будет председатель САИЛа при консультации с секретарем министерства и при последующем утверждении министра.

5. Возможность изыскать средства путем займов у других предприятий государственного сектора и на рынке ссудного капитала.

Согласно Меморандуму правительство должно:

1. При нехватке энергии и угля содействовать переговорам между министерствами с целью обеспечить САИЛ необходимыми ресурсами.

2. Вовремя утверждать этапы капиталовложений.

3. Ежегодно выделять сумму иностранной валюты на утвержденные Меморандумом цели.

В апреле 1988 г. Меморандум утвержден правительством и САИЛ работает с учетом его положения. Заключены соглашения с рядом иностранных компаний о модернизации заводов, подписан коллективный договор с профсоюзами об оплате и организации труда в новых условиях работы. По примеру САИЛа многие предприятия государственного сектора начали разработку и согласование аналогичных документов с правительством.

## Автопром. МУЛ

Создание МУЛ (Марути Удьог Лимитед) было вызвано критическим состоянием автомобильной промышленности Индии. К 1982 году, когда правительством было принято решение о его образовании, легковые автомобили производились на предприятиях частного сектора. Низкий уровень использования мощностей и производительности труда, высокие цены, ненадлежащее качество продукции, неудовлетворенный спрос характерны для этого времени.

Было заключено соглашение с японской фирмой «Сузуки» о создании совместного предприятия с максимальным объемом производства 100 тыс. автомобилей в год. Базовым стало национализированное убыточное предприятие «Марути Лимитед». Перед руководством новой компании, председателем которой был назначен автор, правительство поставило следующие цели: модернизировать автомобильную промышленность, начать производство топливоэкономных современных автомобилей по доступным ценам. Производство ориентировано на кооперацию с ведущими фирмами Японии, ФРГ, Франции, Швеции, США. В 1984 г. были выпущены первые автомобили марки «Марути-Сузуки».

В настоящее время предприятие работает на полную мощность, имеет много заказов из других стран мира. Менее чем за четыре года оно завоевало свыше 60 % рынка, став крупнейшим производителем Индии. До появления МУЛ производительность в Автопроме была на уровне 2—3 автомобиля на челове-

ко/год. Сегодня на МУЛ этот показатель приближается к 30.

Современная технология производства поддерживается системой управления, получившей название «культура труда Марути». В качестве отправных были использованы положения организации труда и производства лучших компаний Японии. Тем не менее оказалось невозможным напрямую перенести известный и оправдавший себя опыт. Потребовавшиеся корректировки к индийским условиям оказались настолько существенными, что признаны в настоящее время оригинальными. Сегодня, после шести лет своего существования, предприятие по праву гордится созданием условий, в которых каждый работник испытывает чувство принадлежности к семье МУЛ, удовлетворенность работой, видит в ней смысл и твердо уверен, что он здесь хозяин. Суть культуры труда Марути — в коллективизме и открытости информационных связей.

## В ПОИСКАХ ПАРТНЕРА

При создании предприятия предстояло выяснить следующие вопросы: какой автомобиль необходим в условиях Индии? Какими должны быть производственные мощности с учетом уровня ожидаемого спроса? Сколько автомобилей должно поступить на отечественный рынок? Исследования показали, что в условиях нехватки горючего наиболее подходящим будет малолитражный автомобиль, его проще изготовить и продать, нежели крупный. Кроме того, он соответствует требованиям рынка: установлено, что в большинстве поездок перевоз пассажиров и багажа вполне удовлетворяется малолитражным транспортом.

После этого был начат поиск иностранной компании, располагающей передовой технологией и опытом сотрудничества в деле модернизации автомобильной промышленности. При этом нужно было определить, до какой степени мы можем вовлечь иностранную фирму в дела нашей промышленности? На сколько времени? Перед нами был следующий выбор:

- позволить основному производителю построить свой филиал в Индии;
- ограниченное соглашение о совместном предприятии с получением лицензий и пусковым периодом с помощью иностранных специалистов;
- Широкий совместный проект с равным долевым участием иностранного партнера.

Предпочтение было отдано долевому участию, заинтересовывавшему иностранную фирму в благополучии предприятия и оснащении его современной технологией. В поисках фирмы мы ездили по всему миру. Стало ясно, что японские компании занимают ведущее положение в производ-

стве экономичных малолитражек. Окончательный этап переговоров охватывал три компании: «Сузуки Мотор Компани», «Мицубиси Моторз» и «Фудзи Хэви Индастри». И хотя «Сузуки» не была компанией, хорошо известной в Индии, именно она была выбрана в качестве партнера: ею были предложены наиболее выгодные условия; номенклатура продукции обеспечивала высокий уровень унификации; плата за передачу технологии оказалась умеренной, а уровень долевого участия — самым высоким: на уровне 26 % с увеличением до 40 %.

Другим доводом в пользу «Сузуки» было взаимопонимание, достигнутое с руководством компании. Фирма выразила понимание наших государственных задач — модернизировать отрасль и перевести на отечественные рельсы 95 % объема производства в течение пяти лет. Более четко, нежели другие компании, фирма поняла преимущества и трудности работы в индийских условиях. Все это немаловажно, если учесть, что наше соглашение будет действовать в течение минимум десяти лет.

## КУЛЬТУРА ТРУДА МАРУТИ

В значительной мере успех предприятия объясняется системой, разработанной для обеспечения эффективной организации труда в условиях высокого уровня автоматизации и механизации. Она представляет собой комбинацию нашего стиля «открытого подхода» с некоторыми элементами организации управления и производства на «Сузуки».

Открытость системы, с которой родился МУЛ, новизна компании и размах задач содействовали обстановке энтузиазма. В сочетании с некоторыми теоретическими установками это дало эффективную систему управления. Вот эти установки.

● Лидерство. Стиль руководителя отдела, подразделения или компании должен быть образцом культуры труда. От этого зависит, будет ли в отделе обстановка энтузиазма и приверженности работе.

● Равенство. Это еще одно условие хорошего настроения, рабочего энтузиазма. Здесь мы во многом следовали примеру нашего японского партнера. В компании все работники, включая директора, носят одинаковую форму, питаются в одном кафетерии, пользуются одними и теми же службами. Польза от этой установки оказалась даже больше, чем мы ожидали.

● «Открытый аппарат». Это характерная черта культуры труда на МУЛе. В большинстве индийских компаний у администраторов отдельные кабинеты. У нас же нет подобного разделения ни между администраторами, ни между администраторами и подчиненными.

При традиционной кабинетной системе связь обычно идет через письменные распоряжения. Администраторы буквально «отрезаны» от коллег и подчиненных. Теперь же, сидя за своим столом, работник может поговорить с нужным человеком или увидеть, чем он занят. Чтобы обсудить проблему, нужно сделать лишь несколько шагов. Тесное взаимодействие позволяет работникам лучше узнать друг друга, содействует сплочению группы и упрочению духа коллективизма.

● Марути Сахьог Самити. Это постоянный комитет, члены которого представляют различные отделы и секции компании. Здесь обсуждаются вопросы, интересующие различные подразделения компании, однако решения не принимаются. Атмосфера свободная, и представители отделов с большой охотой обмениваются мнениями.

Выявляются различные факты и точки зрения других. Это полезно как для участников встречи, так и для старшего руководства, поскольку обсуждения на комитете позволяют почувствовать пульс жизни различных групп в непринужденной обстановке. Элементы культуры труда Марути оказали благотворное воздействие на осознание проблемы качества.

На предприятии действуют система предложений и кружки качества. За первые три месяца работы МУЛ появилось шесть кружков, а сейчас их свыше трехсот, и они охватывают свыше двух третей всех работающих. Кружки качества и система предложений административно выделены в самостоятельный сектор. Его аппарат управления состоит из трех человек, подчиненных непосредственно директору. Главная цель аппарата — обеспечить быстрое прохождение предложений, однако сам он их не оценивает и не внедряет: этим занимаются администраторы, которых принятые предложения затрагивают непосредственно. Считается, что такая система препятствует росту бюрократизма.

Как строится работа сектора? В помещениях компании в людных местах поставлены ящики. Любой может бросить туда свое предложение. Все они немедленно регистрируются, направляются соответствующим администраторам, которым дается неделя, чтобы принять решение — можно внедрить предложение или нет. В последнем случае работнику подробно разъясняют причины (при этом делается все, чтобы не снизить у него творческого энтузиазма). Каждый месяц аппарат системы предложений и деятельности мелких групп направляет руководителям месячный отчет, где указывается число нереализованных предложений по их подразделениям.

Групповой метод решения проблем является новым и, по-видимому, необходимым делом на предприятиях Индии. Не случайно высшее руководство компании наиболее благожелательно отно-

сится к кружкам качества, нежели к деятельности отдельных лиц. Так, организовано соревнование за звание «Лучший кружок качества года». Дополнительное поощрение для группы-победителя — 7—10-дневная поездка за счет компании на «Сузуки Мотор Компани». Описанная инициатива важна, однако нужно значительно расширить количество подобных систем, если мы хотим, чтобы у индийского рабочего укрепилось стремление к групповому методу решения проблем.

## И ПРОБЛЕМЫ...

Реализация проекта по автомобилю Марути, задуманному как «народный автомобиль», встретилась с серьезным препятствием: произошла серия повышений цен. Повышение импортных пошлин, налогов и стоимости иены по отношению к рупии и доллару (МУЛ платит «Сузуки» в долларах) — дополнительные причины, в результате которых нынешняя цена автомобиля на рынке примерно в два раза выше, чем когда он появился в 1984—1985 гг.

Другой проблемой стала неспособность смежников освоить современные технологии, концепции управления и делать капитальные вложения на уровне, отвечающем обязательствам. Это привело к срывам поставок, иногда из-за недостаточного количества, иногда потому, что комплектующие не соответствовали строгим качественным стандартам МУЛ. Поскольку закупается их свыше 70 %, то в ряде случаев предприятие было вынуждено прибегать к импорту, что вызывало озабоченность правительства.

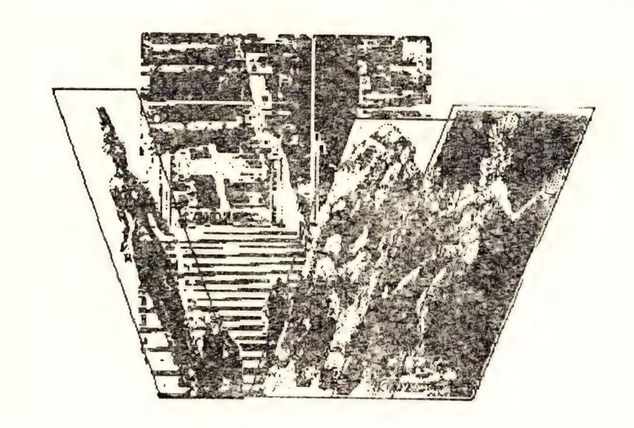
Сегодня главную тревогу вызывает не способность компании к усвоению современной технологии, а возможность совершенствовать ее непрерывно. Модернизация — это не разовое мероприятие, это постоянный процесс. Кроме того, нужно постоянно совершенствовать производство и у смежников. Для этого будет нужна валюта, количество которой у страны ограничено. Если МУЛ хочет получить здесь свою долю, то он должен показать, что является заслуживающим этого кандидатом. Но здесь есть свой подводный камень. Замечено, что на ряде крупных предприятий легкость в получении передовой импортной технологии привела к тому, что эти компании самоуспокаивались и переставали заниматься собственными разработками. Извлекая урок из их опыта, МУЛ должен оградить себя от соблазна воспользоваться подобным «легким решением», которое в конечном счете дорого обходится.

И наконец, задача проникновения на внешние рынки, на которых уже господствуют более крупные и известные компании. Здесь наш подход строится на следующих моментах:

● определить для себя приоритетные рынки, которые могут быть непривлекательными для производителей мирового класса. Объединение таких рынков может оказаться весьма важным для компании калибра МУЛ;

● установить контакты с не выпускающими автомобили социалистическими странами, у которых налажены с Индией взаимные торговые отношения. В настоящее время наибольшего успеха в экспорте МУЛ добился с Венгрией.

Даже беглый взгляд на передовые фирмы, действующие на мировом рынке, показывает, что открытая конкуренция всегда была мощным фактором, стимулирующим нововведения. Это слабое место у индийской промышленности. Если МУЛ и сталкивается с конкуренцией в лице трех основных производителей и еще двух фирм, то напряженность, возникающая при этом, недостаточна, чтобы понудить к постоянному совершенствованию. Существует опасность, что динамичное и успешно работающее предприятие станет самодовольным и не выполнит своей миссии.



**здоровье-категория экономическая**

**отклик на интервью министра здравоохранения СССР академика Е. И. ЧАЗОВА (ЭКО. 1989. № 3)**

# «ПРОЧИЕ» В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

**Е. В. ВЛАСЮК,**
**кандидат экономических наук,**
**отдел здравоохранения Камчатского облисполкома**

Нельзя не согласиться с Евгением Ивановичем в том, что изжило себя не бесплатное здравоохранение, а та система, которая им управляет. Работая в здравоохранении, я могу только подтвердить слова министра о том, что сейчас делается очень многое для изменения сложившейся ситуации. Здравоохранение как отрасль народнохозяйственного комплекса должно, наконец, занять положенное ему место. И в настоящее время к этому есть все предпосылки.

Но есть в здравоохранении службы, которые по-прежнему остаются в тени. Как здравоохранение должно занять соответствующее ему место в обществе, так и службы АСУ должны занять должное место в здравоохранении.

Вопрос о необходимости внедрения ЭВМ в практику здравоохранения поднимается как-то попутно, с пожеланиями «хорошо бы». Например, в статье «Чему научил первый этап» (Медицинская газета. 1989. 5 апр.). Прогрессивным шагом можно считать внедрение унифицированной карты больного, медицинского паспорта и т. д. Но почему опять та же регистратура с полками и карточками, те же бесконечные записи врачей вручную? Где же современные технические средства? Да, денег не хватает. Давайте подсчитаем, что выгоднее? Содержать штат регистраторов, статистиков, медсестер, выполняющих не требующую медицинской квалификации работу, или приобретать компьютеры?

Евгений Иванович говорит, что у нас нет специалистов в области экономики здравоохранения. Это не совсем так. Специалисты есть. Другое дело, что их мало, они разбросаны по нашей необъятной стране. Каждый в своем регионе по-своему пытается решать экономические проблемы. Эти специалисты практически не могут общаться, собираться для обсуждения и решения назревших проблем. Нет связи с ними и у

нашего ведущего института в области организации здравоохранения.

Целесообразно было бы собирать не съезды и конференции врачей, а съезды и конференции специалистов, занятых в здравоохранении. Во всяком случае по вопросам, касающимся экономики, планирования и организации управления здравоохранением. На XI международном семинаре по архитектуре учреждений здравоохранения (15—30 сентября 1988 г.) решено было на следующий семинар пригласить специалистов в области здравоохранения различного профиля: экономистов, социологов, психологов.

Но в практическом здравоохранении кандидат экономических, технических и других наук —«прочий персонал»! Такой же «прочий», как и специалист-математик, физик, химик, программист, социолог. Беспорно, врач — первое действующее лицо в здравоохранении. Но на современном этапе НТП без специалистов этих профилей, врач, зачастую, оказывается «невооруженным бойцом».

Создали в здравоохранении довольно широкую сеть ИВЦ и отделов АСУ. Прекрасно. Но на какой технике они работают? Я не касаюсь условий труда. Это — особая тема. Здесь мы на равных со всеми работниками здравоохранения. А какова оплата труда в отделах АСУ? Евгений Иванович говорит о вводе вилки в оплате труда врачей, которая теперь не зависит от стажа: 170—220 рублей. Но высшая граница этой вилки — практически на уровне средней зарплаты в народном хозяйстве. Значит, даже у первого специалиста здравоохранения, врача, максимальный заработок составит средний по народному хозяйству.

А что же «прочий персонал»? У специалистов отделов АСУ — 135 рублей: от 90 у техников — до 185 у начальников отделов. И эта зарплата до сих пор регламентирована постановлениями 1972 г. Я уже не говорю об оплате труда кандидатов технических, экономических и прочих, кроме медицинских, наук. Им в здравоохранении просто не положена оплата за квалификацию. Складывается ситуация, в которой очень непросто укомплектовать службы АСУ квалифицированными специалистами. Они должны сознательно отказаться от более высокой заработной платы, от премий и других благ, получаемых их коллегами в других отраслях. Отсюда и текучесть кадров высокая, и подбор специалистов, мягко говоря, не классных, и отдача ниже. А в результате — потери времени, денег, качества.

Теперь давайте заглянем в будущее. Мы перевели здравоохранение на хозрасчет. Начали считать свои доходы, соизмерять их с затратами, разрабатывать экономические варианты развития, выбирать из них наиболее приемлемые, балансировать ресурсы, качество лечения «контролировать целым рядом качественных

показателей» и т. д. Поток оперативной информации увеличится непомерно. Кто будет ее «обрабатывать?» Уже сейчас в областях, где проходит экономический эксперимент, бухгалтеры, экономисты, статистики с величайшим трудом справляются с этим потоком. Такую работу должны взять на свои плечи службы АСУ. Готовы ли они к этому? Нет ни программного обеспечения, ни техники, ни кадров. Из-за низкой оплаты труда в этих службах проблема с кадрами — острейшая. Грамотный системный программист, математик — еще больший дефицит, чем хороший компьютер.

Бесспорно необходима «индустриализация» здравоохранения, и отрадно слышать из уст министра, что будут создаваться «крупные центры по диагностическому обслуживанию населения». Но корреспондент задал Евгению Ивановичу правомерный вопрос: «...всем ли будут доступны услуги такого центра?» Расстояния, которые нужно будет преодолеть пациенту, чтобы добраться до такого центра, различны по регионам. Различия в доступности центров усугубляются спецификой природно-климатических условий, характером расселения жителей. Население, особенно северных и восточных регионов, не сможет в полной мере пользоваться услугами таких учреждений. Видимо, в ответе на вопрос о доступности диагностических центров следовало бы остановиться на том, что они должны быть дистанционными. А лечебно-профилактические учреждения должны располагать соответствующей аппаратурой для оперативной связи с дистанционным диагностическим центром. Тогда реальностью станет и диспансеризация населения. Таким образом, на повестку дня сегодня выходит вопрос сети ЭВМ и повышения роли служб АСУ в здравоохранении.

Вторая сторона функционирования диагностических центров — экономическая. Если пропускная способность диагностического центра — тысяча человек в день, то в областных центрах с малой численностью населения дорогостоящее диагностическое оборудование будет недогружено. Учреждения будут нести экономические потери. А кто их будет погашать? Если же диагностические центры будут дистанционными, этот вопрос отпадет.

Заинтересовать врача материально в результатах своей работы, конечно, правильный шаг. Но как увязать всю многообразную структуру обслуживаемого контингента (социальную, демографическую и т. д.) не только с результативными показателями деятельности врача, но и со степенью его нагрузки? Ведь реальная, объективно существующая потребность населения в медицинском обслуживании дифференцирована не только по регионам, но даже по врачебным участкам.

Если мы «на входе» будем учитывать только численность обслуживаемого врачом населения, то «на выходе» получим недостоверную (с точки зрения нагрузки врача) картину достигнутых результатов. Здесь, видимо, нужен более широкий, чем численность обслуживаемого населения, критерий в подходе как к определению нагрузки врача, так и к результативности его деятельности. Поэтому вся цепочка: среда жизнедеятельности обслуживаемого контингента, потребность населения в медицинском обслуживании, нагрузка врача, результативность его деятельности — должна быть тщательно отработана. Без широкого внедрения автоматизированных систем и средств вычислительной техники в данном случае не обойтись.

Экономические взаимоотношения структурных элементов территориальных медицинских объединений (ТМО) при хозрасчете стоит, видимо, строить по принципу: каждому технологическому циклу — стоимостную оценку затрат на производство услуг. Таким образом, встает вопрос и о стоимости лечения одного случая заболевания (в структуре нозологий), и о разработке двух блоков нормативов: социально-экономических — результативности функционирования каждого структурного элемента ТМО и медико-технологических — ресурсного обеспечения. Первые должны быть оценочными характеристиками уровня здоровья населения, вторые — отражать потребность населения в ресурсном обеспечении здравоохранения. Такой подход позволит органично увязать, с одной стороны, ресурсное обеспечение здравоохранения и сбалансировать его на разных уровнях управления, а с другой — ресурсное обеспечение с результатами функционирования не только каждого отдельно взятого учреждения, но и всей системы здравоохранения территориального уровня. При ручной технологии обработки информации высоких результатов не достичь. Нужны и ЭВМ, и специальные подразделения «прочего персонала». Таким образом, сейчас «узким местом» в здравоохранении являются и наличные подразделения автоматизированных систем.

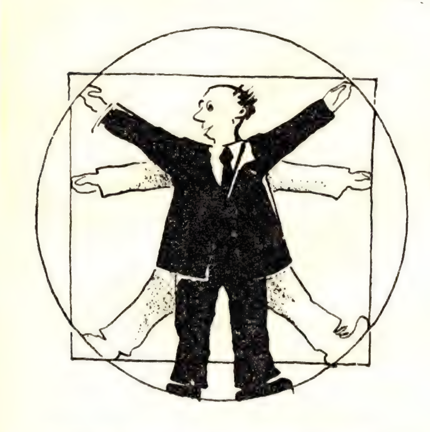
И, наконец, о сокращении штатов в сфере управления здравоохранением. Конечно, сокращать надо. Но надо к этому процессу подходить реально, учитывая местные условия. А то с водой можно выплеснуть и ребенка. Не секрет, что значительную часть времени региональных органов здравоохранения занимают ответы на жалобы, решение неотложных текущих вопросов. Где уж тут поспеть за разработкой стратегии. Вот и получается, что сокращая штаты областных отделов здравоохранения, мы лишаем их возможности работать на будущее и скрупулезно, целенаправленно приближать его. И в этом вопросе надежной опорой

аппарату управления стали бы отделы АСУ. Но...

Я остановилась лишь на незначительной части проблем, но уже видно, что службы АСУ — не «прочие», а важное звено в структуре здравоохранения. Им нужно сейчас уделить максимум внимания.

**Отклик на статью И. В. ОЛЕНИНА «Когда руководителю за пятьдесят». «ЭКО». 1989. № 7.**

# КРИВЫЕ ВОЗРАСТА



**Ц. П. КОРОЛЕНКО,**
**доктор медицинских наук, заведующий кафедрой психиатрии Новосибирского государственного медицинского института**

Если исходить из того, что большинство читателей «ЭКО»— деловые люди, то несложно определить и их средний возраст. Скорее всего он будет совпадать с возрастом, о котором мы прочитали в статье И. В. Оленина.

Давайте за исходную точку примем тезис, что людей, которым грозит столько неприятностей, не очень много. Согласитесь, трудно себе представить, чтобы у руководителя, достигшего, скажем, сорока пяти лет, сфера деятельности была ограничена только служебными делами, а круг интересов замыкался на собственной карьере. Все проблемы, о которых говорится в статье, существуют для него на самом деле и ничуть не преувеличены. Но эти люди обкрадывают себя, и некоторое предостережение им не повредит.

Что касается существа статьи, то проблема среднего возраста не надумана и требует некоторых пояснений.

То, что происходит с любым из нас в среднем возрасте, запрограммировано еще в детстве, поэтому рассматривать кризисные явления, которые могут появиться на разных возрастных этапах, правильнее в динамике, начиная с возможно более раннего периода. Матрицы поведения закладываются в самом начале жизни че-



7 ЭиОПП № 10. 1989 г.

ловека и со временем превращаются в устойчивый стереотип поведения в экстремальных ситуациях. Если круг интересов ребенка был ограничен односторонним воспитанием, то, став взрослым, он любые жизненные явления рассматривает через призму узкой, доступной ему области знаний, и этот подход переносит на самые разные ситуации, не реализуя другие потенциальные программы. Любым переменам, в том числе и служебным, такой человек придает исключительное значение и, будучи к ним плохо приспособлен, воспринимает их как стихийное бедствие. Если же человек воспитывался в условиях широкого подхода к жизни, он обладает большой способностью к адаптации, его кругозор обширен, и при выборе стратегии поведения он не ограничивается одной из них, а выбирает наиболее подходящую к обстоятельствам.

К тому же не надо забывать, что стратегия поведения — понятие, с годами меняющееся. К решению одной и той же проблемы один и тот же человек в разном возрасте подойдет по-разному. Сказывается накопленный опыт. Наиболее важная из приобретенных с возрастом стратегий — это умение отбросить несущественное, выделить главное, не фиксироваться на деталях, найти творческий подход к решению задач, стать выше сиюминутной проблемы, рассмотреть ее с разных точек зрения и найти наиболее рациональное решение.

Стратегии возникают в какой-то степени неосознанно. Но чаще они все же являются результатом осмысления своих возможностей, стремления добиться цели самым разумным путем с наименьшими затратами психических ресурсов.

По-моему, водораздел, который в статье проводится между женской и мужской психикой, несколько искусствен и слишком резок. Автор ссылается на то, что у мужчин круг проблем у́же, чем у женщин, что мужчины замкнуты только на профессиональной деятельности. Сегодня подобная картина не кажется типичной: мужчины, по крайней мере многие из них, с удовольствием отдают время детям, имеют разные хобби, а женщины наравне с мужчинами участвуют в общественном производстве, поэтому им в равной степени свойственны те же проблемы, которые в статье рассматриваются как чисто мужские.

Что же касается эмоциональных реакций, которым чаще подвергнуты женщины, то именно они могут мешать нормальной адаптации. Если вы слишком эмоционально реагируете на любое изменение ситуации, то вас не хватит на то, чтобы правильно разобраться в ней. Излишняя эмоциональность способствует психическому истощению, приводит к ошибкам, растерянности в сравнительно простых ситуациях.

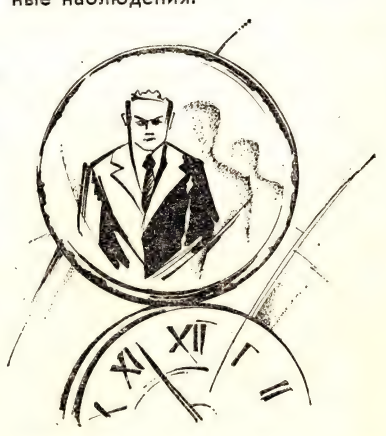
К среднему возрасту, как правило, вырабатывается определенный стереотип поведения, который соответствует биологическим

и психологическим возможностям человека именно в этот период. Поэтому утверждение, что человек, боясь упустить последний шанс, включается в изнурительную «карьерную гонку», не очень точно. Действительности соответствует сравнительно большая адаптированность в этом возрасте и способность выбрать для себя правильный темп и ритм жизни, работы и т. д. А если кто-то и выбрал для себя карьеру ради карьеры, то это действительно довольно быстро оборачивается какими-либо невротическими или психосоматическими отклонениями. Человек наделен достаточно большими компенсаторными возможностями, чтобы вовремя изменить стиль поведения и выбрать для решения те проблемы, которые ему по плечу.

Динамика жизни характеризуется тем, что постепенно эмоции возникают на все меньшее количество возбудителей: то, что раньше вызывало бурную реакцию, с возрастом воспринимается спокойнее, происходит дифференциация значимых и незначимых факторов. Естественно, у каждого из нас есть наиболее уязвимые места, воздействие на которые приводит нас в состояние, близкое к болезненному, но это — проблема не среднего, а скорее пожилого возраста, в котором отрицательные эмоции наиболее опасны.

Если в молодости мы часто замахиваемся на большие дела, даже не будучи уверенными в том, что справимся с ними, то с возрастом появляется осторожность. Мы уже не станем тратить время на решение сомнительных задач, зато приложим максимум усилий там, где можем получить полновесную отдачу. А успех человеку зрелому необходим, чтобы чувствовать себя на своем месте.

Отдельно мне хотелось бы остановиться на проблеме отчуждения, которая становится якобы особенно острой в среднем возрасте. Действительно, после сорока друзей становится, как правило, меньше. Почему? Видимо, все же потому, что к этому периоду мы накапливаем жизненный опыт, становимся мудрее и требовательнее и подходим к выбору друзей с другими критериями. Те друзья, которые остались, мучаются теми же проблемами, что и мы, и, скорее, не замыкаются в себе, а стремятся к совместному обсуждению любых кризисных ситуаций. Но это уже не научные выводы, а жизненные наблюдения.



Сама же проблема отчуждения не надумана, но на первый план здесь выдвигаются не психологические, а социальные причины. На каждом возрастном отрезке эта проблема имеет свои особенности, заложенные в каждом из нас тоже в раннем возрасте. Если отношениям между родителями и детьми была свойственна отчужденность, то эту черту семейной жизни они будут проецировать на друзей и, возможно, пронесут через всю жизнь. А если в среднем возрасте у кого-то нет друзей, то это не потому, что он стал труднее выходить на контакты, а чаще всего потому, что это качество он приобрел еще в детстве. По этой причине я не стал бы выделять именно эту проблему как кризисный момент, связанный только с возрастом.

И все-таки, когда наиболее часты угнетенные депрессивные состояния, какой возраст наиболее уязвим? Большинство психиатров считает, что отнюдь не средний. Такой период в жизни человека не один. Во-первых, это переходный возраст (14—16 лет), когда молодые люди склонны драматизировать неудачи, болезненно расстаются с иллюзиями детства и опасаются будущего. Во-вторых, это так называемый инволюционный возраст, к которому относятся люди старше 50 лет.

Даже если сделать скидку на биологическую моложавость армии управленцев и допустить, что средний возраст настигает их лет на 10 позже, все-таки данные наших исследований с большой натяжкой можно отнести к их категории.

У среднего возраста есть свои проблемы, например, так называемая проблема индивидуации, то есть осознания себя. Суть ее в том, что внимание с внешних событий переключается на внутреннее состояние, появляется совершенно новое мироощущение. Такое переключение оправдано биологически, оно позволяет человеку через познание самого себя лучше понять окружающий мир. Обычно в таких случаях говорят, что человека постигла мудрость. Если этот процесс происходит без отклонений, он приводит к уравновешенности, более спокойному отношению к жизни. Мы говорим, что у такого человека включается интуиция внутренних органов, то есть он теперь сам без посторонней помощи будет избегать всего того, что для него может представлять опасность.

Проблема среднего возраста требует разносторонних подходов. Ее надо рассматривать и с точки зрения тех качеств, которые были заложены в детстве, и выработки стратегии поведения, и процесса индивидуации, и, наконец, с точки зрения социальных воздействий, которые во многом определяют возникновение кризисных ситуаций.

Что же касается предпенсионного периода, то человека надо подготовить не к вынужденной пассивности, которая наносит вред

и ему и обществу, а к расширению своих возможностей, круга интересов и видов деятельности. Тогда, потеряв один из них — пусть даже основной, он расстается всего лишь с одним из вариантов самовыражения и, как правило, достаточно легко переключается на другой.

Кто лучше всего чувствует себя на пенсии? Те, у кого есть хобби. И дело не в том, что садовод-любитель много времени проводит на свежем воздухе. Главное не это, а то особое психофизиологическое состояние, то действительное удовлетворение потребностей, которое приносит реальное ощущение здоровья. Сейчас, в век жесткой специализации, обилия очень узких областей знаний, науки и техники, крайне опасно иметь один алгоритм деятельности.

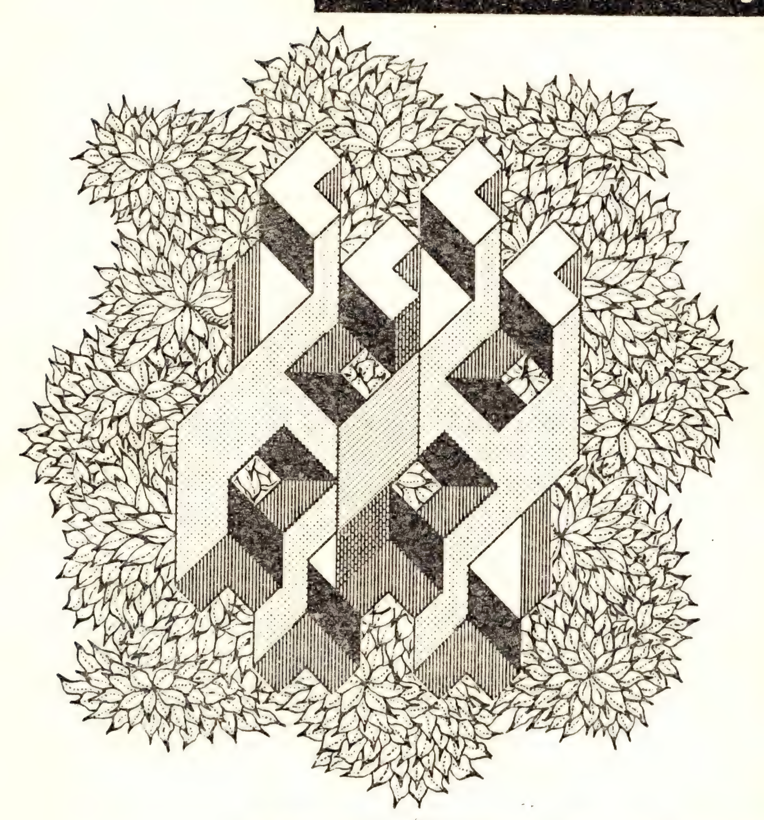
Мы не говорим о состоянии, когда заболевание уже налицо,— тут помочь может только врач. А вот как заранее предусмотреть появление кризисных симптомов? Здесь на первое место выходит профилактика неврозов, невротических состояний, психосоматических нарушений, повышения артериального давления, то есть всех проявлений стресса. Пытаясь противостоять этим явлениям, мы нередко прибегаем к средствам по собственному выбору: транквилизаторам, снотворным, а иногда и алкоголю. Поэтому раннее выявление подобных состояний имеет большое значение.

Один из методов ранней профилактики — обязательные исследования психофизиологических состояний повышенного риска развития неврозов, психосоматических заболеваний, развития аддиктивного поведения (стремления искусственным образом изменить свое психическое состояние).

Представляется целесообразным проведение первичной профилактики с выходом на популяцию и с учетом особенностей трудящихся, профиля работы и условий труда. А это особенно актуально для лиц старшего возраста, о которых написано в статье И. В. Оленина.

**Рис. Д. ЗАЛЕТОВА**





# МАГИЯ МЫСЛЕЙ И СЛОВ

Ю. М. МЕШАНИН,
Новосибирск

В один хороший зоопарк, где служители были заботливы и добросовестны, а животные содержались в условиях, близких к естественным, неожиданно привезли огромного полярного медведя. Зоопарк не был готов встретить новичка, и пока шла подготовка подходящего помещения, медведя поместили во временную клетку. Изо дня в день в течение нескольких месяцев медведь ходил по ней туда и обратно. Он делал три шага в одном направлении, останавливался перед решеткой, тяжело поворачи-

вался, делал три шага в другую сторону, останавливался, поворачивался...

Когда все работы были закончены, решетки прежней тесной клетки разобрали. Но медведь попрежнему делал три шага туда и обратно. За это время он построил прочную клетку внутри себя.

Эту историю рассказали в одной из своих книг Р. Бэндлер и Дж. Гриндер — создатели нового направления в психологии. Они считают, что случай с медведем — хорошая метафора для описания жизни подавляющего большинства наших современников...

## ЧТО ТАКОЕ НЛП?

Отвечая на этот вопрос, Ричард Бэндлер заявил однажды, что придумал термин «нейролингвистическое программирование — НЛП», чтобы избежать необходимости в чем-либо специализироваться. А если серьезно, то слово «программирование» введено сюда, потому что в течение всей своей жизни человек непрестанно программирует себя, подбирая способы мышления, чувствования и поведения, предназначенные для реагирования на самые разные жизненные ситуации. Продолжая аналогию с информатикой, можно сказать, что материальная или аппаратная, как ее еще называют, часть во всех случаях одна и та же — человеческий мозг. Изменяются лишь программы, по которым она работает.

«Нейро»— потому что наша способность к самопрограммированию основывается на нейрофизиологической активности. Мы обладаем способностью воспринимать собственное окружение, мыслить, чувствовать, выбирать подходящие способы поведения благодаря тому, что у нас есть мозг и нервная система.

Наконец «лингвистическое»— поскольку язык отражает особенности нашего субъективного опыта и структурирует его. Речь человека заключает в себе огромное количество информации о том, какими способами он строит свой субъективный опыт. Кроме того, структура языка представляет собой образец, по которому можно структурировать поведение человека.

Бэндлер и Гриндер поставили перед собой цель выявить структуру деятельности выдающихся психотерапевтов, эффективность работы с пациентами которых настолько велика, что позволяет говорить о магии. И не только говорить, но и построить ее формальную модель. Их первая книга по НЛП так и называется «Структура магии». В своей работе они широко пользовались видеозаписями сеансов психотерапии, а затем часами вглядывались в экран, стремясь установить повторяющиеся элементы деятельности психотерапевта и поведения пациента.

Комментируя собственную деятельность, в другой своей книге «Из лягушек в принцы» авторы заявляют: «Мы обращаем очень мало внимания на то, что люди говорят, но зато внимательно смотрим на то, что они делают, и затем строим модель деятельности. Функция моделирования заключается в том, чтобы получить описания, которые полезны. Мы можем быть уверены в том, что наша модель правильна, только если будем систематически получать те же результаты в поведении, что и человек, по которому мы строим свою модель».

Одно из главных достоинств нейролингвистического программирования состоит в том, что оно позволило по-новому взглянуть на процесс научения. «В сущности, мы просто ищем способы научить людей пользоваться собственными мозгами»,— заявляет в одной из своих последних книг Р. Бэндлер. «Люди поразительно способны к учению,— продолжает он далее.— Я убежден и собираюсь так или иначе убедить и вас в том, что все вы — машины для учения. Хорошая сторона этого в том, что вы можете быстро и легко усваивать самые разные вещи. Плохая — в том, что всякий хлам вы можете усвоить так же легко, как и полезные вещи».

Преимущество НЛП перед большинством других психологических подходов в том, что в центре внимания специалистов оказываются формальные особенности внутренних процессов познавания и чувствования, а не содержание переживаний человека. Если коммуникатор, то есть человек, для которого общение с людьми составляет суть его профессиональной деятельности, начинает работать с содержанием, он неизбежно навязывает свои мнения и ценности людям, с которыми общается. С другой стороны, не всякий готов выложить свое личное даже профессионалу.

В НЛП эти трудности не возникают, считают его основатели, потому что они у людей обычно связаны не с их субъективным содержанием, а со структурой, то есть формой процесса, посредством которого организуется субъективный опыт. Определить, как протекает процесс, по мнению Гриндера и Бэндлера, гораздо проще. Коммуникатор (в данном случае психотерапевт) с достаточно развитым восприятием может легко различить последовательные этапы процесса, вызывающего в человеке неодобряемую им самим реакцию. Достаточно на каком-то этапе заменить один элемент последовательности другим, чтобы разрушить стереотип внутреннего поведения. Если изменить форму процесса, это неизбежно повлияет и на содержание.

Другая особенность нейролингвистического программирования — стремление не уничтожать, а порождать: не устранять нежелательные формы поведения, а мобилизовать внутренние бессоз-

нательные ресурсы и создавать все новые, более эффективные способы поведения. Любое поведение на самом деле эффективно, но в свое время и в своем месте. Трудности же возникают, когда нет выбора, и человек вынужден пользоваться одной и той же стратегией на все случаи жизни.

Одно из наиболее часто встречающихся психологических ограничений — это фобия, то есть навязчивый страх, вызываемый какими-либо предметами, животными, обстоятельствами, часто в панической, не поддающейся сознательному контролю форме. Но фобию можно рассматривать и как выдающееся достижение. Человек, подверженный фобии, когда-то под давлением чрезвычайных воздействий, в условиях стресса, моментально принял определенное бессознательное решение. Он сумел сделать то, что редко кому удается, а именно, научился чему-то с одного раза. Этим самым он доказал, что способен учиться очень быстро. Но если он смог научиться этому, значит может научиться и чему-нибудь другому. Люди с фобиями в исключительных для каждого из них обстоятельствах пользуются стратегиями, вызывающими панические реакции. Стоит понять структуру этих стратегий, чтобы начать изменять ее. Более того, реакции, связанные с приятными чувствами, можно сделать такими же сильными и надежными, как фобии, если знать их структуру.

По мнению специалистов Исследовательского института проблем административного работника, НЛП представляет собой наиболее эффективный из существующих ныне способов изменения поведения человека. Оценивая достижения НЛП, специальный американский журнал «Психология сегодня» отмечает: «НЛП дает формулы того, как человек вбирает в себя чувственные впечатления, организует их внутри в такие познавательные процессы, как память и принятие решений, а затем преобразует эту последовательность во внешнее поведение». В настоящее время НЛП может похвалиться довольно значительными результатами: технология НЛП позволяет избавить пациентов от серьезных психологических проблем — депрессий, фобий, и т. д. в течение часа; находит оно свое применение и в обучении, помогая успешно осваивать правописание, чтение, математику; в области управления, рекламы, спорта, при обучении профессиональным навыкам в самых различных областях — от пилотирования самолета до стрельбы из пистолета.

К результатам применения процедур НЛП можно отнести значительное расширение возможностей поведения в изменяющихся обстоятельствах. Специалист по НЛП похож на преподавателя, помогающего ученикам лучше использовать свои языковые ресурсы для написания сочинений. Ученик учится пользоваться зна-

комыми словами, комбинируя их таким образом, чтобы они как можно точнее описывали конкретные события.

Основные элементы, содержащиеся в памяти (например, словарный запас, правила комбинирования и т. д.), могут и не изменяться, однако, по-новому объединяя их друг с другом, мы обогащаем свои возможности. Здесь обнаруживается еще один смысл термина «программирование»: НЛП позволяет менять и дополнять те программы, которые заложены в нас предыдущим жизненным опытом. А значит, наше поведение становится более гибким, и мы получаем дополнительные возможности для полного раскрытия и использования своих неосознаваемых ресурсов.

## КАК УВИДЕТЬ ПРОЦЕСС!

Итак, вы знаете, что НЛП работает с внутренними процессами, выявляя их структуру и внося в нее подходящие изменения. Теперь я хочу рассказать о том, как можно получить доступ к внутренним процессам. Для их описания в НЛП применяются понятия ведущей, репрезентативной и референтной систем.

Например, вы что-то спрашиваете у своего собеседника. Прежде чем ответить, он должен «переварить» информацию, а для этого у него внутри происходят события, о которых можно судить по некоторым внешним особенностям поведения. Одно из событий — извлечение информации, необходимой для ответа. Она может быть в форме визуальных (зрительных), аудиальных (слуховых) и кинестетических (связанных с внутренними ощущениями и чувствами) образов. Система, ответственная за извлечение информации, называется ведущей. Далее извлеченная информация должна быть как-то представлена сознанию. Это дело репрезентативной системы. Информация также может быть представлена визуально, аудиально или кинестетически. Ведущая система выполняет свое дело ниже уровня осознания, репрезентативная система осознается. В одних случаях модальности ведущей и репрезентативной систем могут совпадать (когда в обеих системах обрабатывается визуальная, аудиальная, либо кинестетическая информация), в других этого совпадения может и не быть.

В завершение дел в процесс включается референтная система, смысл которой в том, что она дает возможность сверять полученный результат с искомым. Это необходимый этап в любой стратегии принятия решений. Если кто-то заявляет: «Я сам не знаю, чего хочу»,— это значит, что у него референтная система отсутствует. Бэндлер и Гриндер рассказывают об одной пациентке, которая не умела принимать решения. Это неумение касалось как выбора еды в ресторане, так

и гораздо более важных вещей. В итоге она постоянно ощущала какую-то неудовлетворенность. Пришлось специально для нее сделать стратегию принятия решений, в которой содержались этапы внутреннего диалога, обращения к внешнему сенсорному опыту, конструирования зрительного образа и кинестетической сверки. Они обучили ее этой стратегии. Поначалу женщина применяла ее сознательно, но спустя некоторое время она стала пользоваться ею неосознанно, автоматически.

Чтобы понять, какая часть переживаемого нами осознается, следует обращать внимание на то, какими словами мы описываем процессы. У одного в речи преобладают слова, характеризующие визуальную сторону переживаемого, у другого — кинестетическую, у третьего — аудиальную. Это значит, что для одного мир — это прежде всего то, что он может увидеть, для второго — определенное эмоциональное настроение, а мир третьего наполнен звучанием. Реальности этих людей сильно отличаются, и если другие репрезентативные системы у них не развиты, общение между ними напоминает разговор на разных языках. Но самое интересное и, пожалуй, трагичное — то, что сами они и не подозревают об этом.

К счастью, в жизни «чистые» случаи бывают редко, мы пересекаемся друг с другом хотя бы частью наших реальностей, а потому взаимопонимание все-таки возможно. Для того чтобы оно было еще и эффективным, мы должны кое-что знать о репрезентативных системах. Первичная репрезентативная система распознается по предикатам, то есть словам, описывающим процесс. Умение слышать предикаты собеседника и пользоваться всеми их модальностями поможет вам присоединиться к его реальности, войти в его мир. Посмотрите, как могут выглядеть предикаты различных модальностей:

- ВИЗУАЛЬНЫЕ: видеть, яркий, ясный, туманный, отчетливо, расплывчатый, сфокусировать, мелькать, темный, пестрый, цветастый, ракурс, перспектива и т. д.;
- АУДИАЛЬНЫЕ: слышать, звучать, громкий, настраивать, звенеть, согласовывать, скрипеть, кричать, оглушить, скрежетать и т. д.;
- КИНЕСТЕТИЧЕСКИЕ: чувствовать, притрагиваться, теплый, гладкий, мягкий, орудовать, хватать, тугой, шероховатый, твердый, тяжелый и т. д.;
- ОБОНЯТЕЛЬНО-ВКУСОВЫЕ: пахнуть, вкусный, пресный, соленый, острый, несвежий, сладкий, терпкий, кислый, горький, ароматный и т. д.

Кроме того, есть такие слова, по которым невозможно определить, в какой модальности человек осознает свои переживания. Например: думать, знать, понимать, воспринимать, изменяться,

учитывать, помнить, верить, милый, уважительный и т. д.

Если вам заявляют: «Я это знаю», вы можете спросить: «Вы это видите, слышите или чувствуете?» Это позволит вам понять, как ваш собеседник воспринимает мир, что из этого им осознается, и соответственно строить свое общение. Если вы стремитесь создать доверительные, близкие отношения, следует применять предикаты той же модальности, что и ваш собеседник. Если, напротив, вы предпочитаете держать его на дистанции, достаточно, чтобы в вашей речи преобладали предикаты иной, чем у вашего собеседника, модальности. Обращая внимание на модальность предикатов речи собеседника, вы получаете представление о том, как он осознает самого себя и свое окружение.

Однако не все в субъективном опыте человека им самим осознается. Компетентный коммуникатор, как правило, получает ответ



на свой вопрос раньше, чем он прозвучит. Самый простой способ тоже стать компетентным — это наблюдать движения глаз, когда человек о чем-либо думает. Например, движение глаз вверх означает то, что извлекаются визуальные образы. В случае визуальной и аудиальной модальностей можно понять, вспоминает ли человек что-либо, что он уже видел или слышал, или строит новый образ; представляет ли он себя сейчас внутри ситуации, о которой думает, или как бы со стороны, снаружи. В первом случае его взгляд направлен вверх и вправо (с точки зрения наблюдателя), а во втором — вверх и влево. Это описание и рисунок с комментариями относятся к праворуким, у левшей все наоборот.

Задавая вопросы, построенные по предлагаемому образцу, вы сможете тренироваться в определении ведущих систем ваших

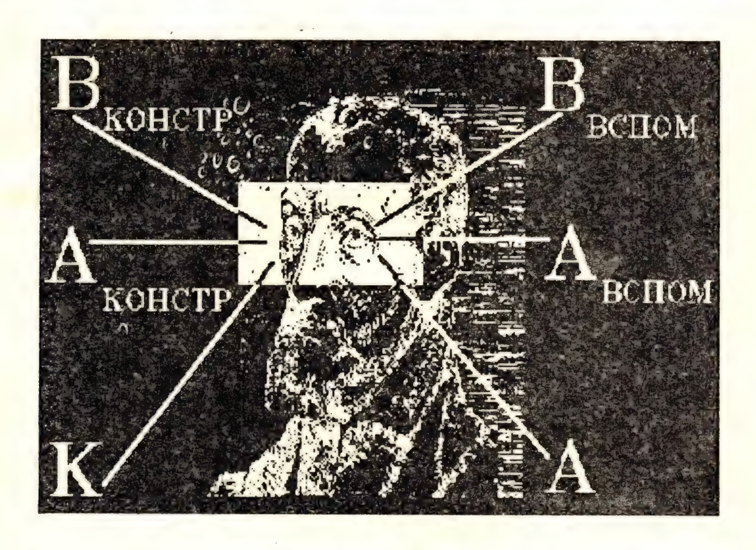



Рис. 1. **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВНУТРЕННИХ СОСТОЯНИЙ ПО ДВИЖЕНИЯМ ГЛАЗ (С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ).**

В констр.— визуально конструируемые образы;
В вспом.— визуальные воспоминания;

(Неподвижный, ушедший в себя взгляд также свидетельствует о том, что задумавшийся человек извлекает зрительные образы).

А констр.— аудиально конструируемые звуки или слова;
А вспом.— вспоминаемые звуки или слова;
К — кинестетические представления (внутренние и скелетно-мышечные ощущения, чувства);
А — аудиальные представления.

собеседников. Это поможет вам понять, как они получают доступ к внутренней информации, какие процессы происходят в них, пока они готовят вам ответ.

ВИЗУАЛЬНЫЕ (связанные с припоминанием того, что видел раньше):

1. В каком порядке расположены цвета на светофоре?

2. Какого цвета обои у вас в прихожей?

3. Какого цвета глаза вашей матери?

4. Сколько светофоров встретилось вам по пути на работу?

5. Какой формы буквы на вывеске вашего учреждения?

Эти вопросы касаются вещей, которые людям доводилось видеть не один раз. Затем можно спросить и о том, чего они не могли видеть, тем самым вынудив конструировать зрительный образ:

1. Как бы вы выглядели, если бы могли посмотреть на себя, сидя на потолке?

2. Как бы вы выглядели, будь у вас волосы пурпурного цвета?

АУДИАЛЬНЫЕ:

1. Какая музыка вам нравится больше?

2. Если хлопать дверьми в вашей квартире, какая из них хлопнет громче?

3. Постарайтесь услышать, как кто-то из очень близких вам людей произносит ваше имя особо волнующим голосом?

4. Можете ли вы услышать, как вы поете свою любимую песню?

КИНЕСТЕТИЧЕСКИЕ:

1. Помните ли вы ощущение от воды на коже, когда принимаете душ?

2. Как вы чувствуете себя по утрам?

3. Какое ощущение вы испытываете, когда гладите кошку?

4. Вспомните, как вы из теплой уютной комнаты вышли на мороз.

Для того чтобы знание о ведущих и репрезентативных системах помогло вашему общению с людьми, надо чтобы оно превратилось в умение. Если же вы всякий раз вынуждены будете припоминать, какому внутреннему процессу соответствует движение глаз, вы не сможете вовремя на него отреагировать. Кроме того, припоминание связано с уходом в самого себя, так что в это время вы буквально перестаете видеть своего собеседника, и обратная связь общения разрывается.

Умение замечать, как люди думают, какие стороны действительности они осознают, а какие нет, должно быть бессознательным. Авторы книги «Из лягушек в принцы» подсказывают, как это сделать. Надо систематически тренироваться, выделяя для этого специально время и место. Сегодня, например, вы можете задавать своим знакомым вопросы визуального типа и на припоминание, а завтра — аудиального и не каждому, а, скажем, через одного. Разговаривая с первым знакомым, согласуйте свои предикаты с его, а разговаривая со

вторым, наоборот, используйте предикаты другой репрезентативной системы. И при этом смотрите, что происходит. Так вы приобретете систематические навыки, которые постепенно станут автоматическими, и по желанию сможете легко подстраиваться к реальности собеседника. Это не сложнее, чем приобретение любого другого навыка, требующего сообразительности, наблюдательности, хорошей памяти и быстрой реакции, например водить машину. Сначала все движения собеседника осознаются замедленно, с опозданием, но по мере научения, вы начинаете реагировать подсознательно, и скорость ваших реакций будет соответствовать внешним обстоятельствам.

Научившись определять репрезентативную и ведущую системы партнера по общению, вы сможете так строить речь, чтобы вызвать у него доверие на бессознательном уровне. Пусть, например, у вашего собеседника типичная последовательность внутренних состояний включает в себя сначала конструирование визуальных образов, затем кинестетическое переживание и, наконец, аудиальный комментарий (типичная стратегия ревнивцев, понимающих необоснованность своего чувства). Если теперь в речи вы сумеете воссоздать эту же последовательность и при этом будете применять достаточно общие слова, не сталкивающиеся с конкретными внутренними представлениями вашего собеседника, он, скорее всего, почувствует в вас человека, которому можно доверять. А это уже немалое достижение.

Подведем небольшой итог. Ведущая система обеспечивает доступ к информации в виде образов определенной модальности, репрезентативная — представляет информацию сознанию, а референтная — сверяет ее с внутренним образом. Репрезентативные системы можно определить по употребляемым в речи предикатам, а последовательность внутренних состояний по движениям глаз.

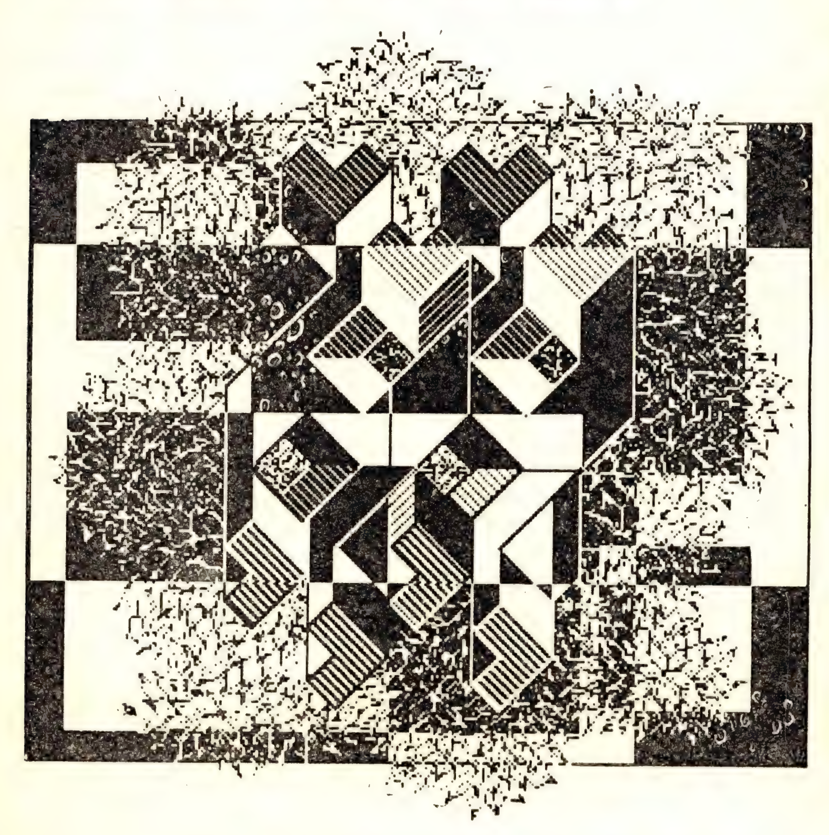
А теперь, зная эти «метки», обратим внимание на то, что происходит внутри нас.

## ВНУТРЕННИЕ СТРАТЕГИИ

Одно из основных исходных утверждений нейролингвистического программирования гласит: наличие выбора лучше, чем его отсутствие; чем больше выборов, тем лучше. Речь идет как об осознаваемом, так и неосознаваемом выборе. Последний в этом случае равносилен наличию гибкого и разнообразного поведения и быстрее приводит к требуемому результату. Если человек многократно сталкивается с похожими жизненными ситуациями и всякий раз ведет себя по-разному, получая желаемый результат, значит у него есть неосознаваемый выбор. Если же в ситуациях дру-

гого типа он реагирует всегда одинаково, а полученный результат его не устраивает, то в этих ситуациях выбор у него, вероятно, отсутствует. Типичным примером второго случая может служить фобия, когда человек действительно не может вести себя иначе, то есть заранее запрограммирован на отрицательный результат.

Профессиональный коммуникатор постарается понять, какая структура производит состояние, в котором отсутствует выбор, и решить, как ее можно изменить. По мнению специалистов НЛП, человек всегда делает лучший выбор из имеющихся, и если человек обращается за помощью к психотерапевту, значит на сознательном уровне он исчерпал свои возможности и потерпел неудачу. Задача коммуникатора установить связь с бессознательными ресурсами пациента и с их помощью произвести в нем необходимое изменение.



Вы уже знакомы с тем, как умение слышать предикаты собеседника и определять по движениям глаз его внутреннее состояние позволяют устанавливать контакт на бессознательном уровне. Теперь я хотел бы на нескольких примерах показать, как определенная последовательность внутренних состояний может отражаться на настроении человека, а значит и на его поведении.

Возьмем, например, распространенную в наше время болезнь — депрессию. Привести себя к этому состоянию можно самыми разными способами.

**Рецепты депрессий:**

- собрать вместе все случаи, когда дела шли не так, как бы вам хотелось;
- придумать всевозможные неприятности, которые могут приключиться с вами в будущем;
- глядя на все, что вас окружает, представьте себе, какой вид эти вещи приобретут через сотню лет, когда вас уже не будет.

Принцип составления рецептов депрессии вам, видимо, уже ясен: визуальное припоминание или конструирование образов невеселого содержания. Часто это происходит ниже порога сознания, когда модальности ведущей и репрезентативной систем между собой не совпадают. Ведущая система в данном случае — визуальная (доступ к визуальным образам не осознается), а репрезентативная — кинестетическая, так что в сознании присутствует только чувство подавленности.

Есть и аудиальные способы впасть в депрессию. Внутренний голос иногда обладает потрясающей способностью медленно и удрученно перечислять одну за другой все ваши неудачи. Часто внутренний голос даже не осознается нами, настолько тихо он звучит. Но тем сильнее его гипнотическое воздействие. Здесь мы также имеем дело с различием модальностей ведущей и репрезентативной систем.

Наблюдая за движениями глаз пациента, психотерапевт выявляет действительную последовательность внутренних состояний. Изменив ее структуру, он может изменить мироощущение и поведение человека.

В первом случае взгляд человека, за которым мы наблюдаем, сначала направлен вверх и влево (конструирование) или вправо (воспоминание), а затем вниз и влево (см. рис. 1). Во втором — он вначале направлен вперед либо вниз и вправо (доступ к аудиальной информации), а затем, оставаясь внизу, перемещается влево (доступ к кинестетическому переживанию). При этом в речи пациента преобладают кинестетические предикаты: чувствовать, ощущать, тяжело, трудно и т. п., поскольку в создании представлено только кинестетическое переживание, а доступ к визуальной и аудиальной информации происходит ниже порога осознания.

В одной из последних книг Р. Бэндлер рассказывает: «Однажды я спросил у одного из своих

пациентов, как он вызывает в себе подавленное настроение, и он ответил: «Я представляю себе, что собираюсь ехать куда-нибудь, выхожу из дома и вижу, что одна из шин на машине спущена».

— Да, это действительно неприятно, но вряд ли достаточно для депрессии. Как вы делаете из этого что-то действительно угнетающее?

— Я говорю себе: «И так всю жизнь»,— а затем вспоминаю все случаи, когда у меня действительно ломалась машина.

«Когда кто-нибудь говорит о том, что у него подавленное настроение, что он в депрессии,— рассказывает Бэндлер,— я всегда пытаюсь понять, как это можно сделать. Я прикидываю, смогу ли я выполнить его процедуру мето-



дически, шаг за шагом, и получить тот же результат. После этого я могу подсказать своему пациенту, как то же самое можно сделать иначе или же нахожу человека, у которого нет депрессии, и узнаю, как он этого добивается».

Описанная выше стратегия годна и в тех случаях, когда вы захотите почувствовать себя в чем-нибудь виноватым. Следует только немного изменить содержание визуальных образов. Занимаясь каким-либо делом, припомните, с каким выражением близкий вам человек (или начальник) реагирует на ваши слова или действия, которые ему не нравятся. Припомните, что и каким тоном он в этих случаях говорит. Этого достаточно, чтобы почувствовать себя виноватым в чем угодно.

Этой же стратегией можно воспользоваться для переживания чувства ревности. Принцип ясен: конструируем визуальный образ соответствующего содержания, а затем сразу переходим к чувствам. В случае ревности в дело может включаться и аудиальная референтная система. Она как бы спорит с кинестетической репрезентативной системой: во внутреннем диалоге ревнивец убеждает себя, что у него нет никаких оснований ревновать. Однако голос не может померяться силами с чувством. Во многих эффективных стратегиях именно кинестетическая система является референтной. Доступ к информации, напротив, часто осуществляется аудиальной ведущей системой.

До сих пор мы говорили о том, как внутренняя стратегия может создавать настроение, а настроение определять поведение, но влияние здесь, скорее, косвенное. Давайте сравним две стратегии, которые непосредственно связаны с действиями людей. Речь идет о стратегиях принятия решений; их можно рассматривать, с одной стороны, как стратегии выбора будущего поведения, а с другой — как стратегии выбора возможного будущего. Отсюда их чрезвычайная важность в жизни отдельного человека, групп людей и целых обществ.

ПЕРВАЯ СТРАТЕГИЯ. Человек чувствует, что по какой-то причине его жизнь становится хуже, чем хотелось бы. Он рисует себе внутренние образы того, что бы он мог делать, не будь этих неустраивающих его обстоятельств. Возникшее чувство (кинестетическое переживание) ведет его к визуальным образам прошлого, когда он был счастлив и доволен жизнью. Следующий этап — внутренний диалог, в котором обсуждаются способы улучшения ситуации, позволяющие вернуться к прежним приятным и безмятежным чувствам. Наконец, он вызывает из памяти визуальные образы прошлого, способные подтвердить, что какой-то из подсказанных способов исправления положения действительно работает. Если подтверждение находится, он начинает действовать. Если

же, напротив, ничто в прошлом не говорит в пользу подсказываемых решений, он обреченно смиряется с тем, что есть.

ВТОРАЯ СТРАТЕГИЯ во многом противоположна первой. Здесь все начинается с внутреннего диалога, в котором настойчиво звучит голос, утверждающий, что жизнь может быть лучше. На следующем этапе конструируются визуальные образы прекрасного будущего. Образ, вызывающий наиболее приятное из всех кинестетических переживаний, выбирается в качестве руководства к действию. Заключительный этап — внутренний диалог, в котором выясняется окончательно, как наиболее привлекательную картину будущего воплотить в жизнь. После этого наступает черед практических действий.

Таким образом, если в первом случае план будущих действий полностью выводится из визуальных представлений о прошлом, то во втором — он производен от конструируемых образов лучшего будущего из всех возможных.

Запишем обе стратегии схематически:

На схеме их различия выступают особенно рельефно. Во втором случае привлекает внимание отсутствие сверки выбранного образа действий с прошлым опытом, из-за чего действие становится просто неизбежным. Более того, это непременно будет радикальное действие.

Обе стратегии имеют как свои достоинства, так и недостатки. Первая хороша тем, что удерживает людей от пустой траты времени, от погони за несбыточным. Люди с такой стратегией ставят перед собой обычно вполне достижимые цели и, как правило, успешно их осуществляют. В то же время она налагает сильные ограничения, запрещая применять непроверенные средства. Понятие риска и предприимчивости для людей с такой стратегией неприемлемо.

Достоинство второй стратегии в том, что она позволяет людям иногда добиваться невозможного. В то же время она часто ведет к разочарованиям и болезненным отрезвлениям, поскольку ее приверженцы желают слишком многого. Они прямолинейны и напористы, но наталкиваясь на пути к достижению своего идеала на постоянные препятствия, не встречая понимания со стороны людей

**1.**

$$\mathbf{К} \longrightarrow \mathbf{В}_{\text{вспом.}} \longrightarrow \mathbf{А}_{\text{внутр.}} \longrightarrow \mathbf{В}_{\text{вспом.}} \longrightarrow \begin{cases} \text{действие} \\ \text{бездействие} \end{cases}$$

**2.**

$$\mathbf{А}_{\text{внутр.}} \longrightarrow \mathbf{В}_{\text{констр.}} \longrightarrow \mathbf{К} \longrightarrow \mathbf{А}_{\text{внутр.}} \longrightarrow \text{действие}$$

Рис. 2

с иными подходами к жизни, они чувствуют себя обманутыми. Поведение других кажется им злонамеренным сопротивлением. И они прилагают большие усилия, чтобы его преодолеть.

Первую структуру можно было бы назвать «традиционной», а вторую — определенно утопической. Среди известных литературных героев носителем первой стратегии не без оснований можно считать Илью Обломова, а вторую ярко воплощает Хулио Хуренито — герой одноименного романа И. Эренбурга. Нам доводилось наблюдать, к чему может привести применение второй стратегии в массовом масштабе. Многие внешние события предстают в новом свете, если посмотреть на них, как на продукт внутренних стратегий.

Обычный человек располагает чаще всего тремя-четырьмя базовыми стратегиями, пользуясь которыми он стремится решать основные жизненные проблемы. Как правило, внутренняя стратегия применяется людьми неосознанно. Они не понимают, что многие сложности в их взаимоотношениях с людьми, внутренние неурядицы — порождение особой структуры внутренних процессов, перестроив которую мы можем многое изменить. «Как только мы изменяем структуру, следом за ней изменяется и все остальное. Все проблемы — результат функционирования структуры»,— утверждают Р. Бэндлер и Дж. Гриндер.

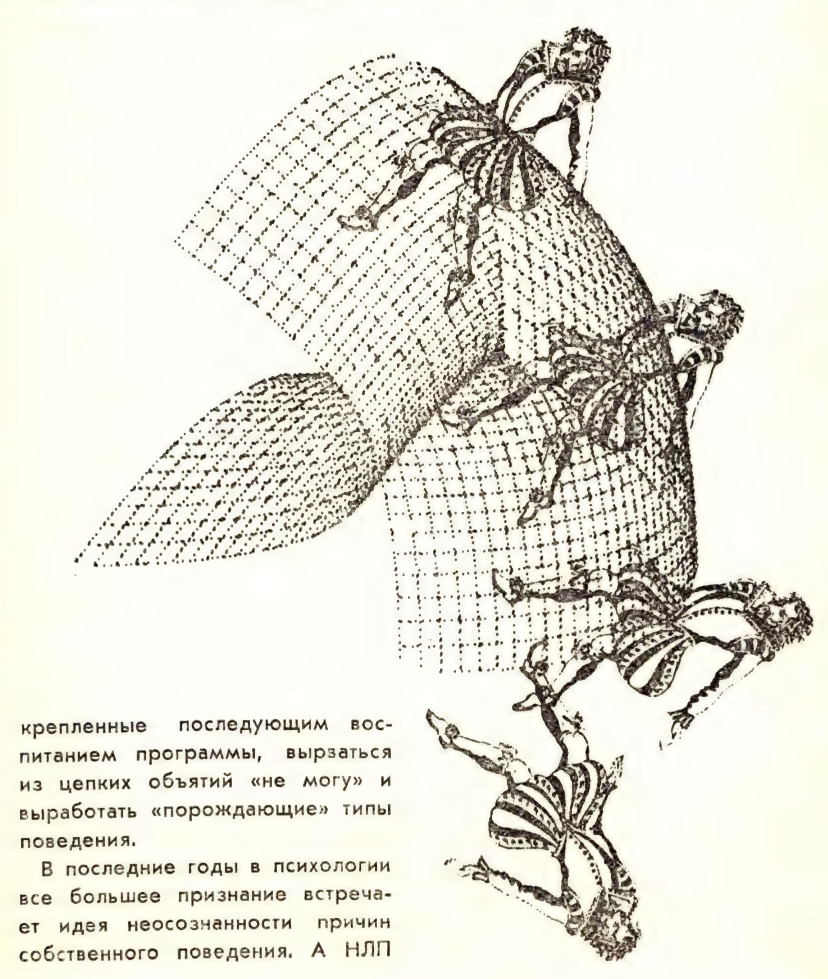
## ЧТО НАМ ДО НЛП!

Нейролингвистическое программирование — не изобретение, а открытие. Его создатели работали с людьми и нашли такие способы изменять их поведение, которые могут иметь самые неожиданные последствия. Результатом их открытия является новый подход к пониманию обычных человеческих проблем.

Задумывались ли вы иногда над тем, что вы делаете, когда встревоженно кричите ребенку: «Не упади!», «Не сорвись!». По НЛП, это — чистой воды провокация. Ведь для того чтобы понять ваши слова, ребенок должен внутренне представить себе называемое вами действие. Обычно это делается кинестетически. Кинестетика — это чувства, внутренние и скелетно-мышечные ощущения, которые как бы воспроизводят в миниатюре то движение, о котором вы говорите. Слышит все тело, для которого частицы «не» не существует. Тело слышит: «Упади!», «Сорвись!».

Известно, что нас наказывают чаще, чем хвалят, запрещают чаще, чем разрешают. В результате мы привыкаем смотреть на все с точки зрения ограничений, а не возможностей, тем самым лишая свое поведение естественного разнообразия. Это означает, что в реакциях на изменяющиеся обстоятельства мы располагаем ограниченной степенью

свободы, а стало быть, имеем в своем распоряжении малое число выборов. Однако известно, что в любой системе господствует тот, у кого наибольший выбор возможных способов поведения. Нейролингвистическое программирование позволяет изменять заложенные в нас с детства и закрепленные последующим воспитанием программы, вырваться из цепких объятий «не могу» и выработать «порождающие» типы поведения.



В последние годы в психологии все большее признание встречает идея неосознанности причин собственного поведения. А НЛП дает решение этой действительно существующей проблемы. С помощью специальных методик опроса, описанных в «Структуре магии» как мета-модель, специалист по НЛП может легко выявлять неосознаваемые причины поведения человека, а затем изменять их.

Обратимся к проблемам обучения, к которым нейролингвистическое программирование, как мы уже говорили, имеет самое прямое отношение. Плохая успеваемость ребенка нередко объясняется тем, что первичная репрезентативная система учителя и ученика не совпадают. Если ни тот, ни другой не обладают достаточной гибкостью, позволяющей им приспособиться друг к другу, обучения как такового не происходит. Зная это, легко понять, почему ученик, неуспевающий у одного учителя, начинает успевать у другого, почему по одним предметам большинство учеников в классе успевает, а по другим нет. Но ни учителя, ни ученики не подозревают о том, что все объясняется очень просто и так же легко может быть исправлено.

Во многих случаях плохая успеваемость — результат применения учителем неправильной стратегии. Тут уж неудачи учеников — это прямой результат обучения. Бэндлер и Гриндер рассказывают, как они работали с детьми, у которых не ладилось правописание. Оказалось, что все они пытались писать на слух. В ответ на вопрос: «Как вы напишете слово «корова»,— взгляд их уходил в себя, а глаза опускались вниз и вправо. «Что вы делаете?»—«Проверяем слово на слух». А между тем на слух не удается верно написать даже слово «правописание».

Грамотные люди действуют иначе: сначала они видят образ нужного слова — как оно, например, выглядит в книгах. Проверка правильности написания происходит с помощью кинестетической референтной системы. Если слово написано неправильно, вы поймете это по неуютному ощущению в области диафрагмы. Проверьте сами. Напишите какое-нибудь простое слово с грубой ошибкой и покажите его другому, попросив его быть внимательным к своим внутренним ощущениям. У некоторых людей неправильно написанное слово вызывает поразительно сильную реакцию.

Таким образом, в стратегии человека, умеющего писать грамотно, репрезентативная система визуальная, а референтная — кинестетическая. Авторы утверждают, что они проверяли это на разных языках, в разных странах и убедились, что все грамотные люди применяют одинаковую стратегию.

Стратегии сильно различаются по своей эффективности. «Некоторым людям нужна вечность, чтобы ответить на какой-нибудь вопрос,— пишут авторы в своей книге «Из лягушек в принцы». — Я спросил его: «Когда ты впервые встретился с Джоном?» Он ушел в себя и сказал себе: «Когда же я впервые встретил Джона? Так-так. Давай посмотрим». Он поднял глаза вверх и сконструировал образ Джона. Затем взгляд его двинулся вправо, и он визуально перебирал всевозможные места, которые приходили на па-

мять, до тех пор, пока не встретил место, вызвавшее у него ощущение чего-то знакомого. После этого он назвал это место аудиально, затем вообразил, как он сообщает мне название этого места и представил себе, как он будет при этом выглядеть. Внутреннее чувство подсказало ему, что он может без опасений сделать это, тогда он сказал себе: «Делай это!».

Нейролигвистическое программирование позволяет изменять имеющиеся стратегии. Сначала проверяют, нет ли в данной стратегии лишних шагов, хождения по кругу или каких-либо других ограничений. Затем ограничения устраняются и обладатель неэффективной стратегии получает в свое распоряжение новую программу, которая быстрее и надежнее приведет его к искомому результату.

Важно и то, что старая стратегия не исчезает без следа. При желании ею можно воспользоваться. НЛП вообще ничего не отменяет и не уничтожает, оно лишь дополняет. В результате у человека появляется выбор, которого он ранее не имел. Кто же, имея возможность выбирать, предпочтет худший вариант?

Эффективные стратегии можно размножать, или как любят говорить авторы, клонировать (выделение клона — один из методов получения генотипически однородного материала. БСЭ, т. 12, стр. 321). По мнению создателей НЛП, существуют и творческие стратегии — в каждом деле своя и вовсе не обязательно однаединственная.

Однажды авторы НЛП были приглашены в качестве консультантов в рекламное агенство. Выяснив, кто из сотрудников считается наиболее компетентным и творческим работником, они изучили его стратегию и обучили ей других. Качество рекламной продукции сразу же возросло. Но используя одну и ту же стратегию, каждый работник не утратил своей индивидуальности и своеобразия. Чтобы объяснить это, обратимся к аналогии: хотя синтаксис русского языка один, тексты, создаваемые с помощью синтаксиса, несут на себе неизгладимую печать индивидуальности их авторов. То, что открыли Гриндер и Бэндлер — это синтаксис внутренних процессов, которым они научились пользоваться осознанно. В 1979 г. они писали: «Мы... исследуем так называемую порождающую личность. Мы находим различных людей, проявивших поразительную одаренность в своей области, выявляем, какой неосознаваемой программой они пользуются в своей деятельности и вводим эти программы в других людей, проверяя, позволит ли им обладание этой бессознательной программой делать то же самое».

Компьютерная графика **Л. ПЕТРУНЕВОЙ**

# Post scriptum

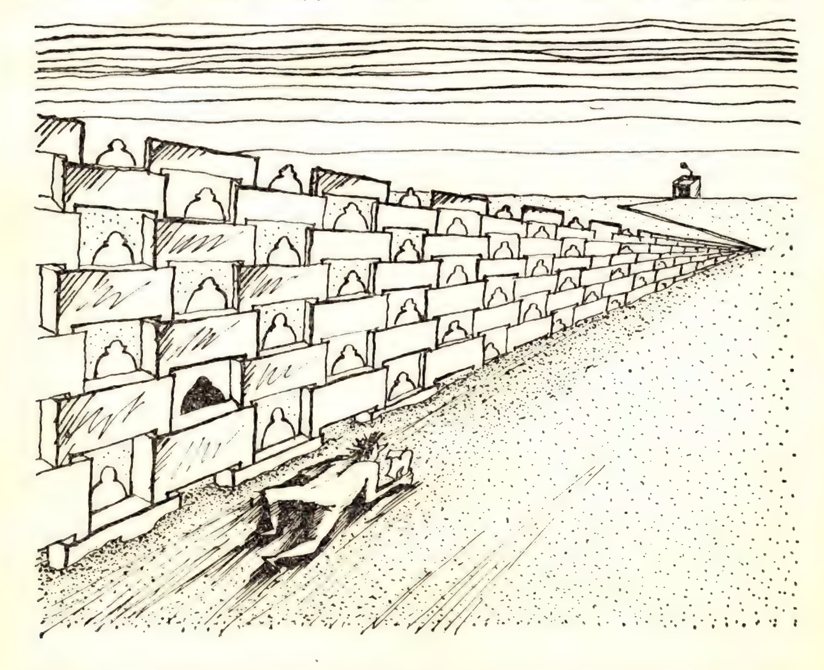
## «МЫ С ТОБОЙ ОДНОЙ КРОВИ — Я И ТЫ»

**Владимир ЭССЕН**

Дорогой друг! В эти тяжелые дни разгула демократии и террора гласности, неформальная группа «Светлый путь» направляет вам методические рекомендации по выживанию руководителя в условиях перестройки.

Опирайтесь на идеологическую базу, определяя в любом деле «наш подход» и «не наш подход», оставляя за собой право окончательной оценки и не утомляя оппонентов обоснованиями.

Учтите: в перестройке нет мелочей! Постоянно подчеркивайте важность ваших дел и любое мероприятие проводите на должной высоте. Так, если вам поручили подготовить совещание по распреде-



лению подшефного поля для прополки, не забудьте заранее поставить на стол минеральную воду, повесить на стене диаграмму роста уровня обеспеченности техникой на селе по сравнению с 1913 годом, разложить папки с программой совещания по крайней мере на трех ведущих языках Европы.

Держите на высоте уровень наглядной агитации и пропаганды происходящих перемен. Подготовив распоряжение о рытье траншеи поперек городской теплосети либо о сносе последней церквушки начала тысячелетия, извращающей промышленный пейзаж, не забудьте о лозунгах и транспорантах на месте работ, например: «Даешь перестройку!» или «Дорогу ускорению!»

В организации применяйте принцип четырех «с»:

- самоустранение (от любой ответственности);
- самосохранение (аппарата при утверждении нормативов и отчислений);
- самомнение (о вашем вкладе в дело перестройки);
- самоотбор (обеспечивающий выживание и развитие нам подобных особей, надежно пришедший на смену так называемому естественному отбору наиболее способных).

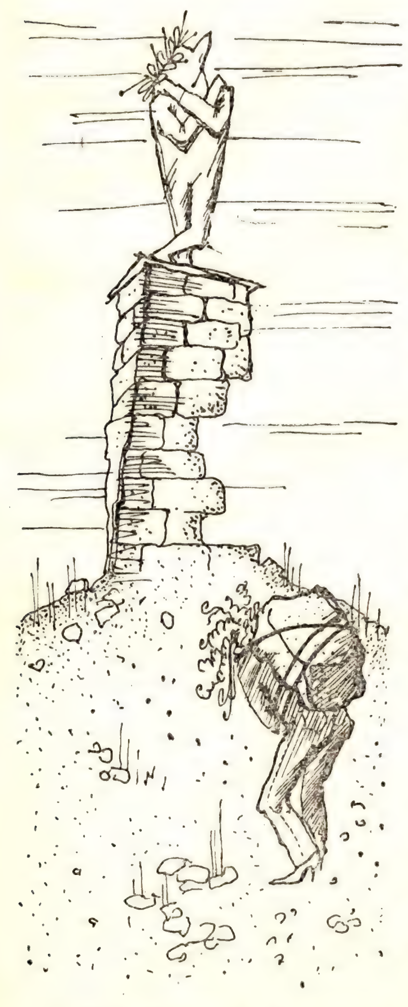
Знайте: ваше здоровье — категория экономическая, оно принадлежит народу, поэтому не слишком утомляйтесь, берегите себя для грядущих дел.

Принимайте участие только в перспективных разработках, рассчитанных на несколько пятилеток и ежеквартально сменяющих друг друга. В крайнем случае, не забывайте добрую традицию: при наличии в данных большой мнимой части называйте программу комплексной.

С особой осторожностью подходите к вопросам расстановки кадров. Ближайших родственников лучше не ставить на административные посты, пусть они спокойно трудятся на освобожденных должностях многочисленных теперь общественных организаций. Будьте благоразумны, не гонитесь за известностью: опыт убеждает нас в том, что четыре квартальные премии вполне заменяют одну Государственную. Не жалуйтесь, если вас освободили от занимаемой должности. Видимо, наши советы не поспели вовремя либо, наоборот, в стремлении быть на гребне научного управления вы зашли слишком далеко. Имейте в виду, что в любом случае группа «Светлый путь» ответственности не несет.

Рис. Е. ЛЕБЕДЕВОЙ

# КАК ПОМОЧЬ ДЕЛОВОЙ ЖЕНЩИНЕ В ЕЕ ПОМОЩИ МУЖУ ДОСТИЧЬ УСПЕХА



*Уважаемая редакция, с энтузиазмом откликаюсь на ваш призыв расширить арсенал советов миссис Кранеги (ЭКО. 1989. № 4) с надеждой, что ими могут воспользоваться деловые женщины и жены деловых мужчин в их помощи мужьям достичь успеха.*

*Для краткости изложения и привычности восприятия текста воспользуемся советами миссис Дейл Карнеги как аксиомами и постараемся вывести из них следствия для применения деловыми женщинами.*

*Оговоримся, что данные советы применимы исключительно в масштабах социалистической экономики с ее самобытной системой оплаты труда вообще и специалистов в частности.*

Итак:

1. Приобретите высшее образование до вступления в брак и выходите замуж за честолюбивого рабочего. Это позволит вашему мужу, учитывая сумму вашего заработка, смотреть на вас снисходительно и всегда чувствовать себя уверенно.

2. Ваша профессия не должна выходить за рамки педагогики, медицины и механики, то есть должна быть применима в любой точке страны, куда вас вслед за мужем забросит судьба.

Указанные профессии в случае необходимости помогут занять должность посудомойки, вахтера, подсобного рабочего, курьера, няни.

3. Внушите мужу желание получить образование и помогите при поступлении в институт на заочное отделение. Выполняйте контрольные вашего мужа тщательно и безукоризненно. Для этого вам придется поступать в институт вместе с ним. Сделайте все необходимое, чтобы деканат обратился к вашему мужу с просьбой помочь вам осилить науку.

4. Никогда не работайте с мужем в одной организации. Если этого избежать нельзя, никогда не претендуйте на должность одного с мужем уровня. Эта предосторожность благоприятно отразится на его карьере и авторитете.

5. Постарайтесь убедить себя, вашего мужа и окружающих, что ваш стиль — спортивный.

Без особых хлопот все крайности моды и дефицита вы безмятежно перенесете в одном брючном костюме на все случаи жизни. Этим вы не только высвободите свое время, но и поможете мужу безболезненно перейти от заработка рабочего к окладу специалиста.

**С уважением к времени**
**деловых женщин А. ПАНКРАТОВА,**
**г. Обь**

# Я ДУМАЮ

**М. БЕЛЕНЬКИЙ,**
**Киев**

Здравствуйте! Я с таким трудом к вам попал. Может, хоть вы мне поможете. У меня тяжелое психическое расстройство. Дело в том, что я думаю. У меня с детства такое несчастье. Я ко всем обращался, никто не может помочь. Нет, я ничего не пишу. И не говорю. Давно, с тех пор как один мой знакомый сказал, что нынешнее поколение не будет жить при коммунизме. Когда он отбыл срок, он сказал, что Брежнев не великий полководец и не гениальный писатель. Теперь он — особо опасный рецидивист, две судимости. Его скоро выпустят, так может, не надо. Он же опять что-нибудь скажет. Вам такие сейчас нужны? Я понимаю. Вам нужно все время с кем-нибудь бороться.

Знаете, я так мучаюсь. Хочу, как все, почитать газету, послушать радио. Но стоит взять в руки газету — даже одни заголовки — «Ширится волна народного гнева» — это у них. «Дебош кучки хулиганов» — это то же самое у нас. «Ширится накал забастовочной борьбы» — это у них. «На некоторых предприятиях имеют место нарушения режима работы» — то же самое у нас.

Скажите, от этого есть какое-нибудь средство?

«Дальнейшее укрепление всего крепкого, улучшение всего хорошего, усиление всего сильного»? Нет, нет, это вы уже пробовали.

А хирургическим путем? Разделить, объединить, расформировать, переименовать? Тоже пробовали.

Самовнушение? «Скоро все будет хорошо, совсем скоро, вот-вот, почти, надо только напрячься...»

Уехать? Нет, я не хочу. Скажите, а вы не хотите уехать куда-нибудь?

Далеко-далеко. Все сразу.

Я вот думаю (извините). Чего вы только не создавали, не отменяли.

А вы не пробовали в порядке эксперимента отменить себя?

На год. На день. На полчаса. Хотя бы в одном городе. Вдруг это как раз поможет? Вдруг коммунизм сам собой наступит?

А если попробовать наоборот — дать вам паек в два раза больше, но чтоб вы ни во что не вмешивались? А если в 10 раз больше? Все равно ведь окупится. Не выдержите, чтобы не вмешиваться? А если связать? И бросить в море, которое вы загадили? Или забетонировать в четвертом блоке всех сразу?

Я вас понимаю. Это же не вы травитесь в столовых, задыхаетесь в заваленных шахтах, давитесь в очередях и в автобусах, взрываетесь в поездах, тонете в теплоходах, гибнете в авиакатастрофах.

Но если все это, дай вам бог, начнется и с вами, неужели вы и тогда ничего не поймете? Я понимаю — вы едите другие продукты и пьете другую воду, но воздух-то у нас с вами пока один. Или вы думаете, что у вас организм иначе устроен и вас все это не коснется?






Может, вы верите в ваше постановление «с первого числа считать радиацию недействительной». А может, вы все объявите забастовку?

Навсегда. Уберите руки с горла, я же сам пришел. Я же вам объясняю — не виноват. Само так получается. Я думаю. Может, какую-нибудь ЭВМ ко мне приставить, чтобы читала мои мысли и тут же объясняла, почему об этом думать нельзя? Конечно, проще заставить всех хором кричать «Да здравствует перестройка». Или пустить товарищей в штатском по квартирам во время программы «Время», чтобы никто ничего другого в это время не смотрел. Я понимаю, всему народу интересно смотреть, как разгоняют демонстрацию в Сеуле. Но мне почему-то интересней Тбилиси. Вдруг я не один такой? А если болезнь заразная? Вот-вот эпидемия начнется, что тогда делать?

Вы знаете, я больше так не могу. И я решил прийти к вам добровольно и сказать все как есть. Вы можете сделать со мной все что угодно, но, скорее всего, ничего с этим не сделать!

Рис. Н. ОЛЕШКО

## содержание

## В следующий номер готовятся:

- Под рубрикой «Народнохозяйственные заботы»— статьи «Кооператоры и рэкетиры: кто кого» с комментарием о пяти этажах подпольной экономики.
- Новая рубрика «ЭКО» между республиками».
- «Кризис углубляется» — экономический обзор первого полугодия текущего года с прогнозом его вероятных итогов. Автор — Г. И. Ханин.
- Очерк Нины Максимовой о забастовке в Кузбассе дополняет статья о катастрофическом положении в угледобыче.
- Под рубрикой «Точка зрения»— глава из книги нобелевского лауреата по экономике Ф. Хайека «Дорога к рабству». Надеемся, в чем-то она поразит советского читателя.
- Материалы рубрик «На баррикадах НТР», «Наш рубль», «Зарубежный опыт» и др.

Дворец спорта Директор 224466
Админ. 224593
Т. музкомедии 510832

род. [redacted]
и [redacted]

1. Шаренцо
2. Самовар
3. Про Серёжкин студбилет
?4. Баскетбол?
5. С праздником!
6. Недошитая ли рубашка?



ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ,

КООПЕРАТИВЫ,

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ МОЛОДЕЖИ

И ДРУГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ,

ЖЕЛАЮЩИЕ ОПУБЛИКОВАТЬ КОММЕРЧЕСКУЮ РЕКЛАМУ НА СТРАНИЦАХ НАШЕГО ЖУРНАЛА, МОГУТ ОБРАТИТЬСЯ С ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ В РЕДАКЦИЮ.

ЗА УМЕРЕННУЮ ПЛАТУ ВЫ ИМЕЕТЕ РЕДКУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ ДОНЕСТИ СВОЮ ИНФОРМАЦИЮ ДО 150 000 ХОЗЯЙСТВЕННИКОВ!

ВАШИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДОЛЖНЫ СОДЕРЖАТЬ ИЛЛЮСТРАТИВНЫЙ МАТЕРИАЛ (ФОТО, РИСУНОК), ФИРМЕННЫЙ ИЛИ ТОВАРНЫЙ ЗНАК И 5—7 СТРОК ТЕКСТА, А ТАКЖЕ ПОЧТОВЫЙ АДРЕС И ТЕЛЕФОН.



ИНДЕКС 71117 ЦЕНА 70 КОП

# ФИЛЬТРЫ РУКАВНЫЕ

ПРЕДЛАГАЕТ ПО «ГАЗООЧИСТКА»

ФИЛЬТРОВАЛЬНЫЕ РУКАВА ДЛЯ ВСЕХ ТИПОВ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ИМПОРТНЫХ ФИЛЬТРОВ ИЗГОТАВЛИВАЮТСЯ ПО «ГАЗООЧИСТКА» ИЗ ФИЛЬТРОВАЛЬНОЙ ЛАВСАНОВОЙ ТКАНИ И ИГЛОПРОБИВНОГО ПОЛОТНА, ИМЕЮЩЕГОСЯ В НАЛИЧИИ В ОБЪЕДИНЕНИИ.

ВИД ТКАНИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЗАКАЗЧИКОМ ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ ДОГОВОРА.

МАКСИМАЛЬНЫЙ ДИАМЕТР РУКАВА — 300 ММ.

СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАКАЗА НЕ БОЛЕЕ 3 МЕСЯЦЕВ С МОМЕНТА ОФОРМЛЕНИЯ ДОГОВОРА.

152101, Ярославская область, пос. Семибратово, производственно-диспетчерский отдел
217832 Сирень.
Расчетный счет № 264903 в Ростовском отделении промстройбанка.


10·1989
ЭКО